

1994/1996

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA
NA ÁREA DE
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Maria Isabel P. Heitor

Satisfação Salarial
e
Liderança Transformacional

Ref. 11771
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

ORIENTADOR: Prof. Doutor Carlos Barracho
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Carlos Barracho
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

ERRATA

Pág.	Em vez de....	Leia-se
Resumo 1	sobre	sob
Resumo 2	dimensõe	dimensões
Resumo 3	necessidades	necessidade
53	interpertado	interpretado
57	Os empregado ...	Os empregados ...
60	resultados muitos	resultados muito
79	possui	possuir
82	identifcação	identificação
95	contribui	contribuir
102	qu	que
127	universitária	universitária
138	correlacionados	correlacionadas
143	(...)iguais ou superiores a .49 (...)	(...)iguais ou superiores a .45 (...)
143	(...)com saturações superiores a .46	(...)com saturações superiores a .45 (...)
144	pontos	ponto
150	L ₅ (estrutura)	L ₅ (nível)
155	(...) ajustamento, Hair (...)	(...) ajustamento. Hair (...)
156	estrutruira	estrutura
163	(...) (268.89 para o modelo A e 2562.04 para o modelo B)	(...) (2568.89 para o modelo A e 2582.04 para o modelo B)
167	a ser único	a ser os únicos
172	as	a
177	as dimensão	as dimensões
183	acentudado	acentuado
191	(...) modelo A...RMSR (.04)	(...) modelo A...RMSR (.05)
200	...confirma multidimensionalidade	...confirma a multidimensionalidade
208	questionário	questionários

RESUMO

Este estudo aborda a satisfação salarial enquanto constructo multidimensional, tendo por base os trabalhos de Heneman e Schwab (1979, 1985). Nele, são evidenciadas as capacidades psicométricas do Questionário de Satisfação Salarial (PSQ), tendo em conta quer a fidelidade ($\alpha = .91$ e $\alpha = .96$ no primeiro e segundo momento respectivamente) quer a qualidade de ajustamento dos dados ao modelo hipotético construído. São ainda enaltecidas as capacidades do referido questionário, para medir separadamente a satisfação salarial.

O papel do líder transformacional no processo de satisfação salarial também foi por nós estudado, através de um modelo de equação estrutural. A este respeito, podemos concluir que o líder, para além de ser visto como mais eficaz e de proporcionar maior satisfação, conduz ao esforço extra dos colaboradores.

Dado que não foi encontrada nenhuma versão do PSQ em Português, efectuamos a sua tradução e adaptação, complementada por um pré-teste. Atendendo ao elevado coeficiente alpha (.95) e à pureza factorial obtida nesta fase, a partir da análise factorial exploratória para uma amostra de quarenta sujeitos, redigimos a versão do PSQ, posteriormente utilizada.

Basicamente, o estudo divide-se em dois momentos, antes e pós revisões salariais. A amostra é constituída por sujeitos de duas empresas comerciais. Os questionários foram entregues e recolhidos durante a realização de acções de formação, resultando numa mortalidade praticamente inexistente. As condições de aplicação mantiveram-se da situação experimental, admitindo-se deste modo, que também controlamos possíveis efeitos devidos à instrumentação. De modo a contemplar todos os empregados da população visada (equipa

de vendas), tornou-se necessário ajustar a distribuição dos instrumentos, às datas de realização das acções de formação, facto que implicou a decomposição da amostra em vários grupos, totalizando uma população de 428 sujeitos. Estes exercem funções de chefes/gestores de loja, responsáveis de loja e vendedores, em diversos pontos de venda distribuídos por Portugal continental e ilhas.

Foram utilizados três instrumentos, PSQ, Job Descriptive Index (JDI) e Questionário Multifactorial de Liderança-QML (Bass, 1985).

Os resultados obtidos tendo por base estes instrumentos permitiram-nos concluir que o PSQ avalia conceptualmente aspectos distintos do salário e que o líder exerce influência neste processo. A exploração de dados sobre condições qualificadoras leva-nos a concluir que consoante o cargo exercido e o tempo de antiguidade, os indivíduos experimentam diferente satisfação salarial. Apenas os chefes de loja são sensíveis às revisões salariais, sendo estes os que estão menos satisfeitos com o salário. Contrariamente, os vendedores valorizam o papel do líder no processo de satisfação salarial, menosprezando os efeitos do aumento efectivo de salário.

A análise factorial confirmatória permitiu-nos analisar o grau de especificidade com que os itens saturam em cada um dos seus constructos hipotéticos bem como o grau com que os mesmo se distinguem uns dos outros. O modelo hipotético de quatro factores revela um bom ajustamento dos dados em ambos os momentos ($\chi^2 = 348.55$, $df = 129$, $p < .001$. $GFI = .886$, $AGFI = .849$, $NFI = .881$, $PFI = .742$, $RMSR = .05$, no momento 1 para $n = 310$, $\chi^2 = 180.32$, $df = 129$, $p < .001$. $GFI = .858$, $AGFI = .812$, $NFI = .875$, $PFI = .738$, $RMSR = .07$, no momento 2 para $n = 118$), despistando os efeitos da revisão salarial que ocorreu entre o intervalo de tempo. A validade discriminante das dimensões do PSQ é suportada pela confirmação do modelo de um único factor, o qual revela um fraco ajustamento dos

dados ($\chi^2 = 756.13$, $df = 135$, $p < .001$), comparativamente ao modelo geral de quatro factores.

Dado que as diversas dimensões do PSQ não registam dados sucessivamente melhores após um aumento efectivo de salário, somos levados a crer que a satisfação salarial depende de outros factores que não aqueles que são avaliados nas suas dimensões. Por sua vez, estas são diferenciadamente preditas por uma série de causas (recompensa contingencial, salário contingente do desempenho, atitudes face à avaliação do desempenho).

De igual modo se confirma que o líder pode modificar as probabilidades percebidas, podendo estar na origem de recompensas valiosas, tal como nos sugere Syroit (1996). Os resultados realçam a necessidade de regras claras que relacionem desempenho e recompensas, possibilitando a cada um conhecer com clareza, não só o que se espera dele, mas também quais os parâmetros com que o seu desempenho é avaliado.

Para além da adequação dos dados em particular e da confirmação dos modelos hipotéticos em geral, acima de tudo, os resultados deste estudo fornecem pistas para trabalhos futuros a desenvolver não só no âmbito da satisfação salarial mas também da liderança transformacional.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor Carlos Barracho, pela orientação técnica e científica e sugestões.

Ao Mestre Jorge Gomes, pelo apoio nos tratamentos estatísticos, pelo interesse demonstrado, leituras, sugestões e pelas recomendações durante a realização do trabalho.

À Mestre Célia Ramitos, pelo interesse despertado sobre a temática da satisfação salarial.

Pelas sugestões metodológicas e críticas, agradeço à Mestre Teresa D'Oliveira.

Ao Renato pelo encorajamento, apoio metodológico e estatístico. À Jitka, Yan, e Mirka pela amizade. À Almerinda pela amizade, carinho, cuidados médicos e pela boa disposição. Ao Carlos Botelho, Anabela Correia, Odília, Helena Presado, São Vieira, Teresa Santos e Fernando de Sá, pelo ânimo e entusiasmo proporcionado.

Ao Dr. Pedro Mota e Dr. José Cepeda, pela distribuição dos questionários. Ao Dr. Francisco de Almeida, por me fazer crer que seria capaz. À Dra. Filomena Carvalhinho e Dr. Eduardo Simões, um obrigado muito especial, pela amizade, conselhos e críticas. Bem haja por tudo.

A todos os meus colegas da equipa comercial pela colaboração no preenchimento dos questionários sem os quais nada faria sentido.

Aos meus colegas de departamento, em especial à Teresa Ferreira, pelo apoio emocional e profissional.

Ao meu Director e amigo Dr. António Pinheiro, pela facilidade que me concedeu na realização do estudo, pelo reconhecimento, pelo respeito, amizade, por acreditar em mim, pelo incentivo, por tudo...

Àqueles colegas, que diariamente partilham comigo um momento que deveria ser de lazer, e que tantas vezes se converteu em discussões à volta do meu estudo, por tudo isso e muito mais, um obrigado muito especial ao Dr. F. Bernardino, Dr. J. Viegas, Eng. F. Coelho, Sr. F. Mendonça e Dr. Luis Grácio.

Aos meus pais, à Luzinha, ao João e em especial à Dina, minha irmã, pelas leituras, pelos comentários, pela amizade, por tudo...

Aos meus amigos desde sempre, Berta, Tiago e Mário Carvalho.

Finalmente, ao Filipe S., pela amizade, carinho, apoio nos momentos críticos e pelos livros. Valeu a pena.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
Satisfação Salarial.....	11
O Conceito de Satisfação Salarial.....	12
Salário.....	13
Satisfação.....	14
Satisfação salarial será o mesmo que justiça salarial?	15
Dimensionalidade da satisfação salarial.....	15
Modelos de Satisfação Salarial	17
Teoria da Equidade.....	17
Teoria da Expectativa	22
Teoria do Reforço.....	24
Modelo da Discrepância.....	26
Modelo da Discrepância Modificado	28
Dimensões da satisfação salarial.....	29
Políticas e administração de salários.....	31
Causas da Satisfação Salarial.....	33
Salário Contingente do Desempenho	35
Nível Salarial.....	42
Referências salariais.....	44
Políticas e Administração de Salários.....	47
Sigilo Salarial.....	50
Sistema Salarial.....	52

	2
Benefícios	54
Causas da Satisfação Salarial (Heneman, 1985)	59
Consequências da Satisfação Salarial	62
Turnover e Absentismo	62
Sindicalismo/comissões/associações	66
Medidas de Satisfação Salarial	66
Medidas Ad Hoc (Medidas para Casos)	67
Medidas Standardizadas	68
Questionário de Satisfação Salarial (PSQ)	70
Teorias da Liderança - Satisfação com o Líder	79
Teoria dos Traços	79
Teoria Comportamentalista	81
Teoria Contingencial	82
Liderança Carismática - Transformacional e Transaccional	85
Liderança transformacional	89
Liderança transaccional	91
Questões de investigação/objectivo do estudo	100
METODOLOGIA	105
Caracterização do Estudo	105
Amostra	109
Instrumentos/Medidas	116
Satisfação Salarial	117
Satisfação no trabalho	120
Estilo de liderança	122

Satisfação com o líder.....	124
Exforço extra.....	124
Eficácia.....	125
Procedimento.....	126
RESULTADOS.....	132
Análise dos itens e fidelidade.....	132
Fidelidade externa (teste-reteste).....	135
Validade de constructo.....	135
Validade concorrente.....	141
Análise dos componentes principais.....	141
Análise factorial confirmatória.....	146
Uma abordagem complementar: A modelação estrutural.....	186
DISCUSSÃO e CONCLUSÃO FINAL.....	196
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	210
ANEXOS.....	220

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Hipóteses de causas da satisfação salarial.....	34
Tabela 2: Estudos sobre a dimensionalidade do PSQ.....	70
Tabela 3: Propriedades psicométricas da escala.....	73
Tabela 4: Correlações parciais entre as escalas do PSQ, e as escalas de satisfação salarial do MSQ e JDI.....	74
Tabela 5: Correlações entre os comportamentos do supervisor e a satisfação dos colaboradores.....	97
Tabela 6: Composição da amostra.....	111
Tabela 7: Sujeitos em função da organização.....	111
Tabela 8: Sujeitos em função das regiões.....	112
Tabela 9: Sujeitos por funções.....	112
Tabela 10: Sujeitos em função do sexo.....	113
Tabela 11: Médias e desvio padrão, idade, antiguidade e habilitações literárias.....	114
Tabela 12: Composição da escala PSQ.....	118
Tabela 13: Coeficientes alpha de Cronbach do Pré-teste.....	119
Tabela 14: Composição da JDI.....	121
Tabela 15: Coeficientes alpha de Cronbach - JDI.....	122
Tabela 16: Composição dos estilos de liderança (QML).....	123
Tabela 17: Coeficientes alpha de Cronbach - QML.....	126
Tabela 18: Coeficientes alpha de Cronbach.....	134
Tabela 19: Correlações inter dimensões.....	135
Tabela 20: Matriz de correlações inter-itens.....	137
Tabela 21: Correlações entre itens e dimensões do PSQ.....	138

Tabela 22: Correlações entre as dimensões do PSQ.....	139
Tabela 23: Análise da multicolinearidade (PSQ).....	140
Tabela 24: Correlações entre as dimensões do PSQ e a dimensão “remunerações “ da JDI.....	141
Tabela 25: Resultados da análise factorial.....	145
Tabela 26: Um modelo de medida para quatro-constructos.....	150
Tabela 27: Notações para a avaliação do modelo de medida.....	151
Tabela 28: Modelos propostos para análise factorial confirmatória.....	156
Tabela 29: Parâmetros estimados-análise factorial confirmatória.....	157
Tabela 30: Intercorrelações entre as dimensões do PSQ.....	159
Tabela 31: Medidas de ajustamento.....	160
Tabela 32: Médias e desvio padrão do PSQ.....	164
Tabela 33: Médias, desvio padrão e valores t , entre as dimensões do PSQ.....	165
Tabela 34: Médias, desvio padrão e valores t para ambas as empresas.....	166
Tabela 35: Médias, desvio padrão e valores t em função do cargo.....	166
Tabela 36: Médias, desvio padrão e valores t em função do cargo para a empresa A.....	167
Tabela 37: Médias, desvios e correlações entre as variáveis.....	170
Tabela 38: Correlações entre Satisfação Salarial e Salário/Recompensa contingente.....	172
Tabela 39: Regressão múltipla: satisfação salarial.....	173
Tabela 40: Correlações entre dimensões do PSQ e da JDI.....	178
Tabela 41: Regressão múltipla: estilos de liderança.....	181
Tabela 42: Médias, desvio padrão e correlações entre os diferentes tipos de satisfação... ..	182
Tabela 43: Médias e valores de t para grupos independentes em função do cargo.....	184
Tabela 44: Médias, desvio padrão e valores t para estilos de liderança.....	185
Tabela 45: Modelo de equação estrutural.....	189

Tabela 46: Caracterização dos modelos.....	190
Tabela 47: Medidas de ajustamento.....	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria da Equidade.....	19
Figura 2: Teoria do reforço de Porter e Lawler (1968).....	25
Figura 3: Modelo da Discrepância de Lawler.....	28
Figura 4: Modelo da Discrepância Modificado.....	32
Figura 5: Organigrama das organizações.....	106
Figura 6: Distribuição dos sujeitos em função do sexo.....	114
Figura 7: Distribuição dos sujeitos em função da antiguidade.....	115
Figura 8: Distribuição dos sujeitos por empresa em função do cargo.....	116
Figura 9: <i>Path diagram</i> para análise factorial confirmatória.....	148
Figura 10: Representação do modelo geral de Satisfação Salarial (PSQ).....	152
Figura 11: Modelo de relações causais.....	187
Figura 12: Representação do modelo geral dos efeitos da satisfação salarial.....	188
Figura 13: Modelo A: Diagrama path simplificado.....	192
Figura 14: Modelo E: Diagrama path simplificado.....	194

INTRODUÇÃO

O objectivo deste estudo prende-se com a abordagem da satisfação salarial enquanto constructo multidimensional, numa tentativa de compreender até que ponto esta pode variar após revisões salariais, por um lado e, por outro lado, caso a percepção dessa satisfação não se altere, procurar identificar quais as variáveis subjacentes à satisfação com o salário considerando cada uma das suas dimensões. A pertinência deste estudo alia-se não só ao facto de pretendermos saber se existe diferenciadamente satisfação salarial ao longo das diversas dimensões e de que é que estas dependem, mas também possivelmente demonstrar que havendo dimensões com maior ou menor importância, estaremos com um caminho aberto no sentido de direccionar a nossa atenção para áreas que normalmente são descuradas aquando da atribuição do salário.

A função de Gestora de Recursos Humanos que ocupo desde à seis anos a esta parte, numa multinacional reconhecida no mercado, confronta-me inúmeras vezes com um grande dilema: o que é que motiva as equipas comerciais? A proximidade da minha função com aquelas, leva-me a percorrer caminhos sinuosos, dada a sua exigência e dinamismo, na busca constante de técnicas de gestão de recursos humanos (recrutamento, selecção, avaliação desempenho, formação, etc.), de modo a alcançar os melhores resultados. Estes, numa organização predominantemente comercial, são acima de tudo, vender mais, de preferência com maior lucro, com menos pessoas, e que as mesmas estejam tanto quanto possível satisfeitas. Mas então, de novo se coloca a questão: o que é que contribui para essa satisfação, de que é que esta depende? Será a possibilidade de conseguirem mais dinheiro

com o aumento de vendas? Ou ganharem uma viagem de incentivo pelo cumprimento do objectivo anual? Ou será o facto de a sua remuneração ser composta por uma parte variável a qual depende das vendas realizadas? Ou será devido aos colegas? Ou ainda devido às promoções? A organização? O Salário? Os aumentos? Os benefícios? Ou o chefe? Será o chefe que consegue maior satisfação, maior eficácia e esforço extra? É vulgar ouvir-se dizer, que nas organizações em estudo, o maior valor existente se prende com o facto de “todos vestirem a camisola, trabalharem para além da hora, sem mais receberem por isso”. Porquê? O que motivará tais actos? Que importância assume o líder nestes comportamentos? Até que ponto é que a satisfação depende mais da satisfação salarial ou da satisfação com o líder?

A resposta a todas estas questões em simultâneo está, obviamente, para além daquilo que é razoável numa tese desta natureza. A escolha por uma destas alternativas apresentadas justifica-se assim, pela necessidade de orientação da investigação num rumo determinado que evite demasiada dispersão e divagação nos temas citados.

O que me motivou a enveredar no Mestrado de Comportamento Organizacional, foi a esperança, ainda que ténue, de poder dar resposta a estas e outras questões, que, como profissional de recursos humanos, se me colocam diariamente. Certamente, que este não poderia por si só constituir o objectivo do estudo a que agora me proponho, imperando continuamente a necessidade de estudar cada vez mais áreas até então por mim desconhecidas. À medida que tal ia acontecendo, foram naturalmente surgindo os primeiros obstáculos. Um destes foi sem dúvida o encontrar estudos de cariz académico visando questões organizacionais, o que de algum modo dificultava a minha contextualização.

Separar satisfação de motivação, constituiu a primeira dificuldade a ultrapassar. Na literatura, comumente se encontram tentativas de separar os dois conceitos alegando a atribuição de um estatuto cognitivo à Motivação, e para a Satisfação um estatuto afectivo-emocional (Marques, 1996). Não obstante esta distinção, o autor inclui no primeiro constructo teorias como a da equidade, frequentemente aliada a teorias da satisfação, mais concretamente como pioneiras nas teorias da satisfação salarial. Também é certo que o autor considera as relações entre satisfação e percepções como bidireccionais/biunívocas. Por fim concluiu que se deve "...considerar a Motivação, enquanto entidade cognitiva, como a causa da Satisfação, entidade emocional, apesar da bidireccionalidade da relação" (Marques, 1996, p. 21). É neste contexto que o mesmo autor evoca duas dimensões; concepção do sistemas de trabalho e concepção dos sistemas de recompensas como sendo determinantes da motivação. E aqui surgiu a minha segunda grande dificuldade, a definição de sistemas de recompensas. Quando se fala em sistemas de recompensas, os termos utilizados são muitos: sistemas de recompensas, sistemas de compensação, sistema salarial, ou sistemas remuneratórios. Não estaremos a falar do mesmo? Tanto mais assim o é, que os autores evocam os mesmos modelos teóricos (e.g., Lawler, 1971; Dyer & Theriault, 1976), conferindo apenas estatutos ou de teorias da motivação ou de satisfação, e como já referi, nem sempre utilizando o termo "salarial". Parece, contudo, que não restam dúvidas da necessidade imperiosa em investigar as áreas da satisfação e concretamente da satisfação salarial.

A importância da satisfação salarial no seio da investigação torna-se evidente pelo elevado número de estudos na revisão da literatura empírica (e.g., Heneman, 1985; Heneman & Schwab, 1979, 1985; Lawler, 1971, 1981; Schwab & Wallace, 1974) e pelo desenvolvimento e contínuo refinamento dos modelos teóricos (Dreher, 1981; Dyer &

Therriault, 1976; Heneman, 1985; Lawler, 1971; Weiner, 1980). A satisfação salarial revela-se como um tópico de vital importância para os gestores de pessoal, com responsabilidades inerentes à gestão do salário, tal como foi demonstrado em vários estudos, uma vez que se relaciona com o turnover, absentismo e sindicalização (Heneman, 1985).

Se não restam dúvidas relativamente à importância do estudo da satisfação salarial e sua relevância na concepção dos sistemas de recompensas, também não restarão dúvidas no que concerne à necessidade de estudar a concepção de sistemas de trabalho e sua interligação com a liderança. Parece então, que existindo satisfação salarial e satisfação com o líder, também haverá motivação e vice-versa. Resta saber qual das duas terá maior influência nesta relação. O propósito deste estudo aponta no sentido da identificação daquelas que possivelmente serão variáveis passíveis de provocar maior ou menor satisfação com o salário de um modo global, e com cada uma das suas dimensões em particular. Deste modo, e tendo por base os estudos de Heneman e Schwab (1985), procurar-se-á em primeiro lugar validar a medida de satisfação salarial (PSQ), avaliando posteriormente as alterações de satisfação salarial ao longo do tempo e depois da introdução de alterações salariais. Por fim, e caso não existam diferenças significativas entre o momento antes dos aumentos e o momento após os aumentos, tentar-se-á explorar quais as variáveis que influenciam na satisfação dos colaboradores das equipas comerciais relativamente a cada uma das dimensões da satisfação salarial em particular e a satisfação salarial em geral.

Satisfação Salarial

O reconhecimento de que a satisfação salarial é uma componente central da satisfação no trabalho não é novo. De facto, tanto a conceptualização como as medidas de satisfação no trabalho consideram a satisfação salarial como elemento central (e.g., Smith, Kendall & Hulin, 1969; Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). No entanto, nestes estudos a satisfação salarial não é tida como um constructo multidimensional, situação que se altera com as sugestões de Locke em 1976. De qualquer modo, Heneman e Schwab (1979, 1985) são os primeiros autores que colocam de forma explícita a hipótese de que a satisfação salarial é de natureza multidimensional.

Nos próximos capítulos procuramos por um lado, e de forma resumida, abordar quais os conceitos inerentes à definição de satisfação salarial, o que implica a referência às dimensões a ela subjacente, e por outro lado, ilustrar, também de forma sucinta, alguns dos modelos que têm dado suporte aos estudos sobre satisfação salarial. De igual modo, referimos algumas medidas de satisfação salarial, isto porque, têm havido considerações divergentes sobre o que é que se pretende dizer precisamente com o termo satisfação salarial, facto que tem conduzido à grande controvérsia àcerca da existência adequada de instrumentos que a possam medir (e.g., Scarpello, Huber & Vandenberg, 1988).

O Conceito de Satisfação Salarial

Definir o conceito de satisfação salarial implica a definição de satisfação no trabalho, na medida em que são os estudos à volta desta que conduzem ao desenvolvimento das teorias de satisfação salarial.

O conceito de satisfação no trabalho tem merecido por parte dos autores formas de conceptualização quer como emoções, quer como atitudes. Em qualquer dos casos, trata-se de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho (Lima, Vala & Monteiro, 1994).

Locke (1976) viu a satisfação no trabalho como sendo determinada pela correspondência entre o que é percebido como existente no ambiente de trabalho pelas formas de resultados (recompensas) e o que se quer do ambiente.

A satisfação no trabalho, é um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou agradável resultante da experiência no contexto de trabalho (Locke, 1983).

Tal como outros aspectos da satisfação no trabalho, as atitudes para com o salário têm sido estudadas intensivamente. Ainda que não exista consenso relativamente ao termo *atitude*, iremos considerar, neste contexto, atitude como “a predisposição para responder a determinada classe de estímulos (objectos, símbolo, aspecto) com determinada classe de respostas” (Rosenberg & Hovland, 1960, pp. 4:5, citados por Miceli & Lane, 1991). Tome-se como “estímulo”, neste caso, o salário, e como atitude, a satisfação (insatisfação) com o mesmo.

Nos estudos dedicados à satisfação salarial, raramente se encontra debatido o seu conceito (e.g., Heneman, 1985; Heneman & Schwab, 1979, 1985; Scarpello et al., 1988; Miceli, Jung, Near & Greenberg, 1991; Judge, 1993; Hart & Carraher, 1994; Judge & Welbourne, 1994).

Lawler (1971, p. 213) ressalta que a “satisfação é determinada pela percepção que se tem daquilo que se recebe e aquilo que se julga que se deveria receber.”

Miceli e Lane (1991) por sua vez, defendem que uma definição correcta de satisfação salarial deve englobar necessariamente quatro termos, a saber: (a) significado do termo salário, (b) significado do termo satisfação, (c) até que ponto satisfação salarial e justiça salarial são separáveis, e (d) até que ponto a satisfação salarial é multidimensional. Iremos analisar sucessivamente cada uma destas alíneas.

Salário.

Convencionalmente o termo salário refere-se a todas as formas de compensação. No entanto o salário é dividido comumente em duas formas: (a) directa, pagamento em dinheiro (i.e., na forma de ordenado ou salário), ou (b) indirecta, pagamento sem ser em dinheiro (i.e., benefícios). Esta distinção não é partilhada por todos os autores, dado que existem aqueles que no salário directo incluem também os benefícios (e.g., Milkovich & Newman, 1993, referidos por Correia, 1996).

A discussão sobre este tema não é pacífica, na medida em os autores nem sempre utilizam o mesmo critério para distinguir salário directo de indirecto. A título de exemplo, na dimensão “nível salarial” do “Pay Satisfaction Questionnaire” (Heneman & Schwab, 1985) podemos encontrar quatro itens (“o salário que levo para casa”; “salário líquido”; “nível global de salário”; e “tamanho/quantia do salário líquido”), dos quais três referem claramente o salário directo, mas o quarto é ambíguo, dado que “nível global de salário” pode referir-se somente ao salário ou ao salário mais os benefícios.

Satisfação.

Um segundo termo a considerar na definição de satisfação salarial concerne ao que se entende conceptualmente por satisfação como um constructo.

Segundo Miceli e Lane (1991), o facto da literatura sobre as atitudes em geral, e sobre a satisfação no trabalho em particular considerarem as reacções afectivas aos objectos de estímulo, implica que tanto as cognições ou crenças acerca de como o salário é determinado numa organização, como os valores gerais acerca de como o salário deverá ser determinado (e.g., salário baseado no desempenho), possam ser vistos de forma mais apropriada como causas da satisfação salarial do que como partes componentes do constructo da satisfação salarial.

A satisfação salarial é essencialmente um fenómeno afectivo e as medidas da satisfação salarial devem atender a este afecto (Miceli & Lane, 1991).

Satisfação salarial será o mesmo que justiça salarial?

A relação entre justiça e satisfação salarial, tem merecido a atenção de alguns estudiosos. Neste sentido, diversas alternativas são propostas, havendo aqueles que consideram que a justiça salarial poderá ser a causa da satisfação salarial (e.g., Scarpello, 1988, referido por Miceli & Lane, 1991), outros que consideram que a satisfação salarial é que leva à justiça salarial (e.g., Greenberg, 1987, referido por Miceli & Lane, 1991), e ainda os que vêem a satisfação e justiça salarial como mutuamente dependentes (e.g., Lawler, 1971, p. 209).

Miceli e Lane (1991) concluem que salário se refere a todos os aspectos de remuneração nas organizações e a satisfação salarial a um estado afectivo, dado que inerentemente à palavra satisfação se associam estados emocionais, ou seja, um conjunto de sentimentos em relação a um estímulo, neste caso o salário.

Ainda que não esteja clara a distinção entre satisfação salarial e justiça salarial, satisfação salarial é a quantia global de afecto (ou sentimentos) positivos ou negativos que os indivíduos têm para com o salário (Miceli & Lane, 1991).

Dimensionalidade da satisfação salarial.

Até há bem pouco tempo, os estudos consideravam a satisfação salarial como uma construção unidimensional, mas segundo Heneman e Schwab (1979, 1985) ela pode ser multidimensional.

De acordo com Orpen e Bonnici (1987), as dimensões referidas por Heneman e Schwab reflectem as percepções dos indivíduos face às separações que as organizações frequentemente fazem entre as políticas e práticas dos aspectos salariais. Estas percepções conduzem a diferente satisfação com: a) o seu salário líquido (nível), b) pagamentos por tempo não trabalhado, seguros, pensões, e outros serviços (benefícios), c) mudanças no nível salarial (aumentos), d) as relações hierárquicas entre percentagens salariais nas empresas e os procedimentos (estrutura/administração).

O uso do termo “satisfação salarial” implica tratá-lo como um constructo multidimensional e sugere que as pessoas tenham um sentimento geral àcerca do seu salário (Heneman, 1985).

O modelo de discrepância de Lawler (1971) posteriormente modificado por Heneman (1985), reflecte por um lado as causas da satisfação salarial e por outro lado as dimensões da satisfação salarial enquanto constructo multidimensional. Assim, o modelo de discrepância modificado é abordado no próximo capítulo, onde retomaremos as dimensões da satisfação salarial. Estas são também objecto de análise nas abordagens das causas e medidas de satisfação salarial explanadas em secções posteriores.

Modelos de Satisfação Salarial

O estudo da satisfação salarial tem uma longa história, e muita desta teoria e pesquisa tem sido resumida e avaliada (ver em particular Heneman & Schwab, 1979, 1985; Lawler, 1971, 1981).

Os modelos de satisfação salarial derivam da teoria da equidade e teoria da discrepância. Sublinham que a satisfação salarial é determinada pela diferença entre a quantia percebida e recebida de salário e aquilo que as pessoas acreditam que deveriam receber (Dyer & Theriault, 1976; Lawler, 1971). O modelo de discrepância modificado (Heneman, 1985) que deriva do modelo de discrepância de Lawler (1971) merece atenção especial, na medida em que está na base deste estudo. Contudo outras teorias como sejam a do reforço e da expectativa são revistas dado o seu contributo para o estudo da satisfação salarial.

Teoria da Equidade

A teoria da equidade deriva da teoria da comparação social, a qual assenta basicamente em dois pressupostos (Lima et al., 1994): 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 neste pressuposto Adams (1965, referido por Lima et al., 1994) desenvolveu a sua teoria da equidade, sendo esta o resultado de comparações entre ganhos/investimentos do próprio e os ganhos/investimentos de um outro relevante. Quando o resultado desta comparação não é equitativo a situação é percebida como injusta e os indivíduos experimentam um estado interno de desagrado ou insatisfação, pelo que 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 (Staw, 1984, referido por Lima et al., 1994). O modelo da equidade é descrito sumariamente de seguida.

A teoria da equidade a par de outras, como seja a teoria da expectativa é considerada por alguns autores como fazendo parte do grupo das teorias de motivação processuais (Shackleton & Hassard, 1982). Segundo estes autores, o princípio básico prende-se com o facto de o indivíduo experienciar certas discrepâncias quando compara o seu *quinhão* com os dos outros. Quando essas discrepâncias ocorrem, criam tensão no indivíduo, que é, então, motivado para reduzi-las.

A teoria da equidade de Adams (1965) tem grande influência nos estudos de satisfação salarial. O modelo diagramático da teoria da equidade poderá ser visto na figura 1.

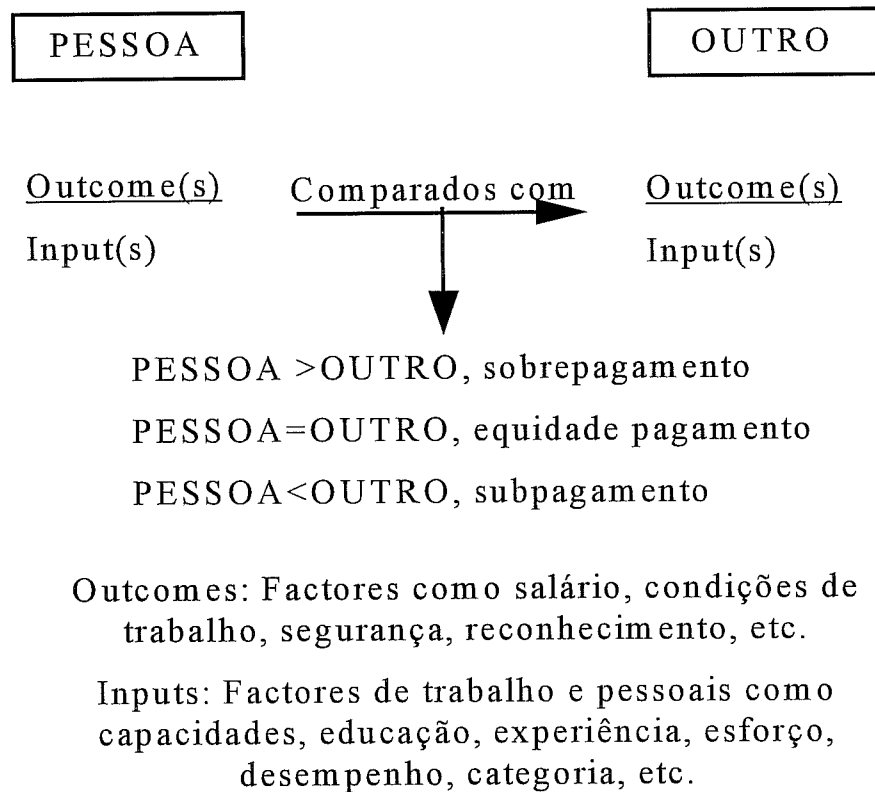


Figura 1: Teoria da Equidade
(in Heneman, 1985, p. 116)

Subjacente à teoria da equidade, o autor sugere que numa determinada situação, um indivíduo compara os seus “inputs” (nível de escolaridade, inteligência, antiguidade, absentismo, etc.) com os “outcomes” (pagamento, benefícios, estatuto, etc.) que recebe. Consciente ou inconscientemente compara a sua relação outcomes/inputs com as de outro(s) indivíduo(s) relevantes. A teoria da equidade refere-se à pessoa que faz a comparação designando-se por *Pessoa*, e ao indivíduo ou grupo com que se compara por *Outro*.

A teoria sustenta que a pessoa constrói um quociente, com base na comparação entre os seus inputs (o que dá) e outputs (o que recebe) e os inputs e outputs do Outro. Do processo de comparação, pode surgir: uma situação de equidade quando a relação input/outcome da Pessoa é equivalente à do Outro, enquanto que estaremos perante uma situação não equitativa quando não há equivalência de quocientes. Ou seja, a Pessoa pode estar prejudicada em relação ao Outro ou pode estar a ser beneficiada. A não equidade só aparece em termos relativos.

Os estudos de Adams e Rosenbaum (1962, referidos por Shackleton & Hassard, 1982), prevêm que o método de redução da situação não equitativa está em relação directa com o método de pagamento.

O facto da investigação sobre a teoria da equidade se ter quase sempre centrado nos efeitos da compensação monetária usando estudantes como sujeitos e recorrendo a situações laboratoriais, é uma das críticas que lhe são feitas. Os efeitos da não equidade em situações de grupo, parece ter sido um ponto de viragem, depois dos anos 70 (Shackleton & Hassard, 1982).

Normalmente os estudos sobre equidade só consideram os aspectos intra e interpessoais. As preferências pela equidade são extremamente sensíveis ao contexto da situação. O contexto influencia o grau de comparação entre pessoa e o outro e, conseqüentemente, a importância relativa das forças de inputs e de resultados no grau de equidade experimentada pela Pessoa (Shackleton & Hassard, 1982).

Alguns estudos sublinham a superabundância de estudos laboratoriais, tentando examinar a teoria em contexto organizacional, encontrando provas de relação forte entre a percepção de equidade dos empregados e as acções organizacionais, e concluindo que os empregados fazem grandes esforços para reduzir as situações não equitativas.

Schackleton e Hassard (1982), sugerem ainda que a investigação se tem concentrado em recompensas financeiras, com exclusão de outros outcomes presentes em situações de trabalho. Segundo os mesmos autores, também não são claras as situações de não equidade. Referem ainda que, embora a teoria ofereça alguns dados sobre as percepções e comportamentos dos empregados, têm de se vencer algumas destas deficiências se quisermos usá-las em situações organizacionais.

Para Heneman (1985), a ênfase da teoria da equidade está no facto da satisfação salarial ser resultado de sentimentos relacionados com a equidade de um salário único. Considera que os sentimentos são o resultado de percepções e processos de comparação. A natureza destes processos é muito complicada, sugerindo que a satisfação salarial poderá ser influenciada de formas muito diferentes.

Em suma, a teoria da equidade revela que a recompensa é susceptível de interferir no processo motivacional, o qual, além da componente individual, integra igualmente uma componente social resultante do processo de comparação social.

Alguns autores (e.g., Schackleton & Hassard 1982) defendem, que enquanto a teoria da equidade sublinha o modo como os indivíduos se comparam com os meios de subsistência de outros, considerados significativos, a teoria da expectativa se concentra na

atração relativa de resultados diferentes. De seguida procuramos dar a conhecer esta teoria.

Teoria da Expectativa

Um dos conceitos mais focados nas teorias cognitivas da motivação, consiste no conceito de expectativa. Muitos dos maiores teóricos cognitivo-motivacionais incluem o conceito de expectativa entre os determinantes da acção. O conceito de expectativa, é o cerne de muitas teorias da motivação específicas aos contextos organizacionais de trabalho.

Trata-se de uma teoria cognitiva, segundo a qual, cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despende na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas.

Vroom (1964) tornou popular na literatura da especialidade a teoria das expectativas referida frequentemente como VIE (valência-instrumentalidade-expectativa).

Esta formulação assume três relações: (a) a atractividade ou a importância que representam para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho; (b) a relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado; (c) a ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que, despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.

Cinco conceitos funcionam como pilares da teoria: resultados, valência, instrumentalidade, expectativa e força.

Os *resultados* são os aspectos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho. Podem ser positivos (salário, promoções, etc.) ou negativos (fadiga, supervisão autocrática, etc.).

A *valência*, isto é, antecipação do valor dos resultados da acção, traduz o grau de atractividade que o resultado representa para o indivíduo, ou seja, a intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado. Esta pode ser positiva, quando o resultado é atractivo para o indivíduo. Pode ser negativa, quando o resultado causa insatisfação ao indivíduo; pode ser neutro, quando o resultado é indiferente, assumindo o mesmo a valência zero.

A *instrumentalidade*, ou seja, a antecipação da probabilidade da acção provocar os resultados esperados. Traduz o grau percebido da relação entre desempenho e resultado alcançado. Por exemplo um indivíduo que associa o aumento de salário ao acréscimo de desempenho, atribui uma instrumentalidade elevada associada ao resultado.

A *expectativa*, que se traduz na antecipação da probabilidade do esforço a empreender para provocar o desempenho adequado. Significa o que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento. Face a várias alternativas (ir trabalhar em vez de ficar em casa), as pessoas escolhem aquela que avaliam como mais apropriada ao alcance dos resultados desejados.

A *força* constitui a quantidade de esforço ou de tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar.

Os diversos estudos sobre a teoria da expectativa enfatizam a sua utilidade na medida em que chamam a atenção para a importância do resultado e para a necessidade de o mesmo representar um elevado grau de atracção para o sujeito. Depois porque realçam a necessidade de regras claras que relacionem desempenho e recompensa, possibilitando a

cada um conhecer com clareza não só o que se espera dele, mas também quais os parâmetros e critérios com que o seu desempenho é avaliado.

Vários autores têm dado relevo à satisfação no trabalho com variáveis como sexo, idade, tipo de profissão, entre outras, com resultados que não apresentam grande consistência interorganizacional. Lima et al., (1994), sugerem que a satisfação organizacional deva resultar da adequação entre as expectativas (objectivos/valores individuais) em relação à situação de trabalho e a resposta que a organização dá a estas expectativas.

Teoria do Reforço

São os modelos inspirados no condicionamento operante, tratando da relação entre o nível e o tipo de recompensas económicas e a satisfação, (e.g., Heneman & Schwab, 1979). Estudos realizados, adoptam uma visão comportamentalista ignorando a importância dos reforços extrínsecos simbólicos e dos reforços intrínsecos (com origem no próprio sujeito ou no trabalho que executa). Neste sentido, no seu estudo Lima, Vala e Monteiro (1988) operacionalizam reforços extrínsecos simbólicos (e.g., aprovação por parte das chefias ou dos colegas) provenientes não só de entidades individuais (colegas e superiores), mas também da empresa enquanto tal, e ainda reforço extrínseco material (salário). Os resultados obtidos evidenciam a importância do reforço simbólico face ao reforço monetário. Daqueles concluem ainda, que a correlação efectuada entre o indicador de reforço extrínseco simbólico e a satisfação é significativa e que a correlação entre o salário e satisfação, embora positiva tem um nível de significância pequeno.

Porter e Lawler (1968) apresentam um modelo comportamentalista com reforços extrínsecos e intrínsecos. Tal como se pode observar na figura 2 ao desenvolver o modelo original de Vroom, Porter e Lawler evidenciam duas forças que podem tornar-se influentes no processo de expectativa (Shackleton & Hassard, 1982).

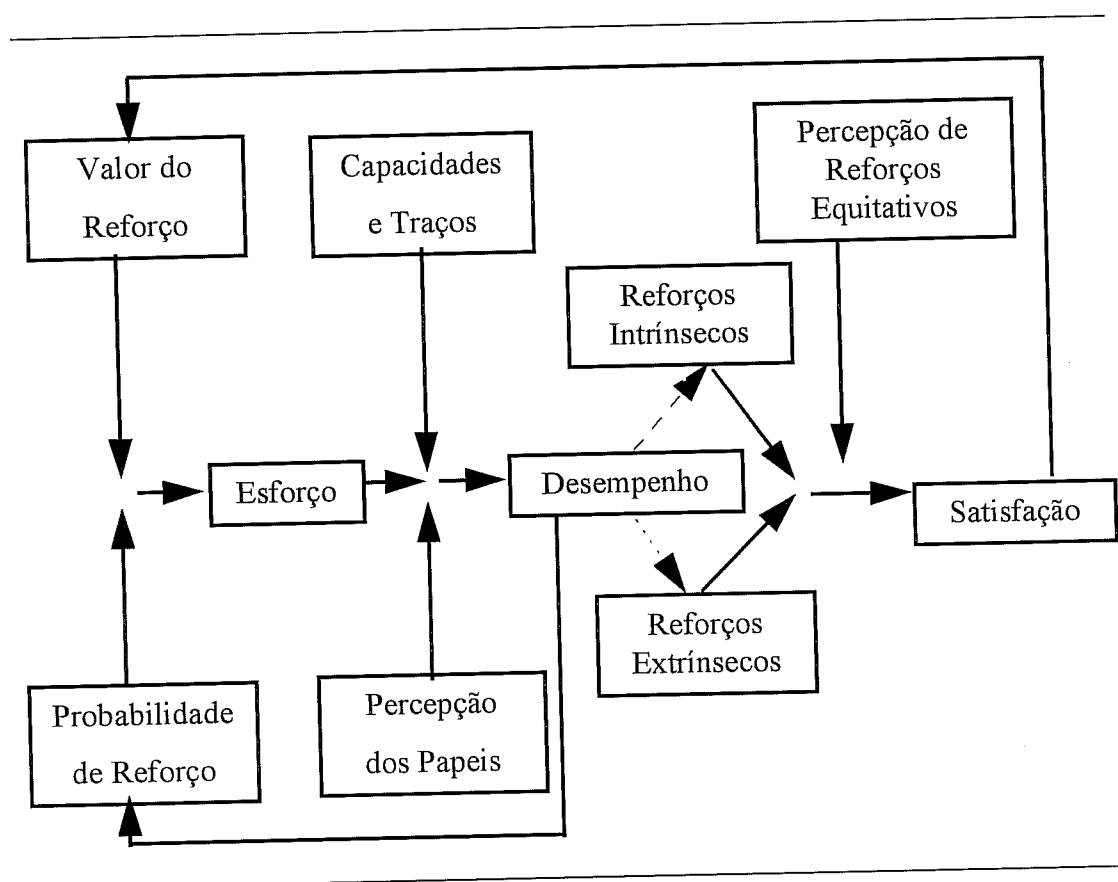


Figura 2: Teoria do reforço de Porter e Lawler (1968)
(in Lima et al., 1994, p. 106)

Segundo Shackleton e Hassard (1982), essas duas forças referem-se por um lado à questão da capacidade, ou seja, ainda que uma pessoa tenha vontade para desempenhar uma tarefa, esse mesmo desempenho pode ser influenciado pela sua capacidade em certas áreas. Por outro lado, a percepção do papel desempenhado que o empregado tem, pode ser

influenciado pelos processos de dinâmica de grupo, fixando níveis normativos de produção para um grupo de trabalho, indo essas forças afectar os níveis de produção assim como o esforço, conduzindo ao desempenho.

O modelo de discrepância de Lawler (1971; 1981), detalhado no próximo capítulo, baseia-se no impacto da diferença entre o que um indivíduo espera e o que consegue obter, ao nível da situação no trabalho, em contexto de satisfação.

Modelo da Discrepância

A complexidade da satisfação salarial está também articulada nas abordagens da discrepância. Tendo por base o modelo da discrepância desenvolvido por Lawler (1971, 1981) vários estudos foram postos em prática, contribuindo deste modo não só para o aumento de conhecimento na área da satisfação salarial, mas também pela sua utilidade e aplicabilidade em termos organizacionais.

De acordo com este modelo, satisfação salarial ou insatisfação é função da discrepância entre duas percepções. A primeira percepção refere-se ao salário que se julga que se deveria receber. A segunda é a percepção do salário que se recebe. Teoricamente, se estas duas percepções forem idênticas (não discrepância), uma pessoa experimentará satisfação salarial. Todavia, a discrepância entre as duas percepções leva ao sentimento de insatisfação. Especificamente, se a percepção do que “deve receber” exceder o que “recebe”, a pessoa sentir-se-á subpaga, experimentando insatisfação. Alternativamente, se o

que recebe é superior ao que deveria receber a pessoa sentir-se-á sobrepaga e experimentará insatisfação na forma de culpa ou desconforto.

Estes conceitos são similares aos da teoria da equidade. A figura 3 mostra os determinantes das percepções do que deve receber e do que recebe. Como se pode ver, este modelo considera os inputs (pessoais e da função) e a percepção do salário tanto do próprio como dos outros.

Lawler (1971) facilmente reconhece as semelhanças entre a teoria da equidade e a teoria da discrepância. De facto, ele proporciona uma discussão profunda das diferenças e semelhanças entre ambas (Lawler, 1971, pp. 213-214).

O modelo da discrepância constituiu a base desenvolvimento de muitos estudos sobre satisfação salarial. Decorrente da investigação efectuada surgem sugestões de alterações ao modelo original de Lawler. Nesta sequência Heneman (1985) propõe o modelo de discrepância modificado.

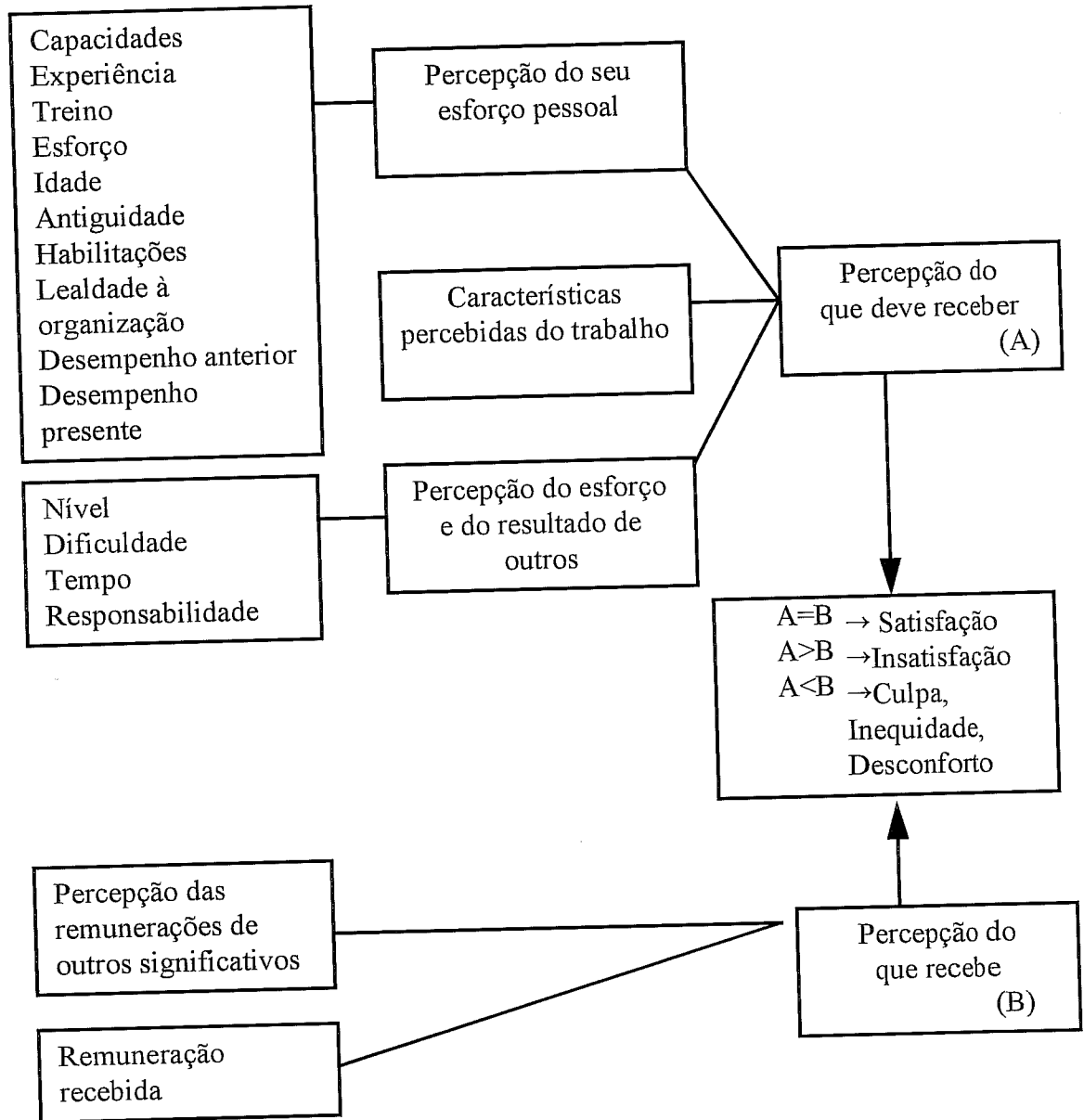


Figura 3: Modelo da Discrepância de Lawler
(in Heneman, 1985, p. 118)

Modelo da Discrepância Modificado

Desde o modelo de Lawler (1971), quer a teoria quer a investigação feita indicam que são desejáveis duas modificações ao mesmo. Esta foi a sugestão de Heneman (1985), que defende a necessidade de estudar de forma mais completa e realista a satisfação salarial, efectuando posteriormente as modificações ao modelo.

Fundamentalmente, estas duas modificações assentam por um lado, no facto da satisfação salarial passar a ser considerada como constructo multidimensional, e por outro lado, as políticas e práticas salariais serem consideradas como variável passível de influenciar no processo de satisfação ou insatisfação para com o salário.

Dimensões da satisfação salarial.

Heneman e Schwab (1979) indicam que o salário pode ser dividido em quatro categorias distintas: nível salarial, estrutura salarial, sistema salarial e formas salariais.

Após reverem as quatro dimensões iniciais Heneman e Schwab (1985) sugerem numa versão final as seguintes definições: (a) nível salarial, refere-se “ao salário corrente directo do individuo”; (b) benefícios, (anteriormente forma salarial) compreende “salário indirecto para os indivíduos na forma de pagamento por trabalho extra, seguros, pensões, pensão alimentícia, serviços diversos”; (c) aumentos, referem-se “às mudanças no nível salarial dos indivíduos”, e incluiu o conceito que havia sido chamado de sistema ou administração salarial; (d) estrutura/administração, dizem respeito “às relações hierárquicas estabelecidas entre as percentagens salariais para as diferentes funções dentro da organização”.

Segundo Heneman (1985), a importância da distinção entre as várias dimensões, para o estudo da satisfação salarial é directa. Desde que existe salário nestas quatro dimensões, é possível que as pessoas experimentem uma satisfação separada por cada uma delas, e esta satisfação poderá ser relativamente independente uma da outra. Por exemplo, a pessoa poderá estar satisfeita com a sua antiguidade na empresa ou na função e com a posição hierárquica, mas estar insatisfeita com o salário recebido. Usando esta terminologia, neste exemplo, a satisfação é ilustrada com estrutura salarial e a insatisfação com o nível salarial.

Os estudos empíricos evidenciam que os empregados experimentam diferentes satisfações com as quatro categorias de salário. Estas conclusões sugerem que o uso do termo satisfação salarial poderá ser inapropriado, o que levaria a substituí-lo pelos novos quatro termos; nível de satisfação salarial, estrutura de satisfação salarial, sistema de satisfação salarial, e formas de satisfação salarial/pagamento (Heneman, 1985).

Alguns estudos defendem que esta distinção implica que diferentes factores poderão causar satisfação em cada dimensão. As variáveis no modelo original da discrepância (e.g., inputs, outros significativos) poderão operar em cada dimensão de satisfação salarial. Por exemplo, o desempenho no trabalho como input poderá ser muito importante no sistema de satisfação salarial, mas não ter importância no nível de satisfação salarial.

Heneman (1985) sugere que do ponto de vista prático, colocar a satisfação salarial em termos dimensionais significa que a organização deverá reconhecer que a mudança nas práticas salariais na categoria salarial de uns deverá ter alguns efeitos na satisfação salarial dos outros.

Em suma, Heneman e Schwab (1985) ao sugerirem que a satisfação salarial é multidimensional, consideram que os colaboradores podem experimentar satisfação não só com o seu nível salarial (i.e., ordenado) mas também com formas salariais (i.e., benefícios), aumentos salariais, estrutura salarial e administração, ou seja ao longo das diversas dimensões da satisfação salarial.

Políticas e administração de salários.

A segunda modificação no modelo de discrepância de Lawler, envolve o papel das organizações nas políticas e administração de salários na influência da satisfação salarial. A questão é: até que ponto podem afectar a satisfação salarial independentemente das variáveis causais (e.g., inputs) especificadas no modelo original de discrepância.

Metodologicamente, ainda que difícil de testar inequivocamente estas possibilidades, os dados mais fortes sugerem que a satisfação salarial é parcialmente devida ao julgamento das políticas e administração de salários (Heneman, 1985). Esta ideia foi apresentada originalmente por Dyer e Theriault (1976) e posteriormente demonstrada por Weiner (1980). Em suma, Heneman concluiu que as políticas e administração salarial representam um outro grupo de variáveis que necessitam ser acrescentadas ao modelo original de discrepância de Lawler (1971).

Na figura 4 são apresentadas essas modificações ao modelo original. Como se pode ver, a satisfação salarial é vista de modo repartido por quatro dimensões (nível, estrutura,

sistema e forma). A categoria das políticas e administração salarial são acrescentadas separadamente como factor causal da satisfação salarial.

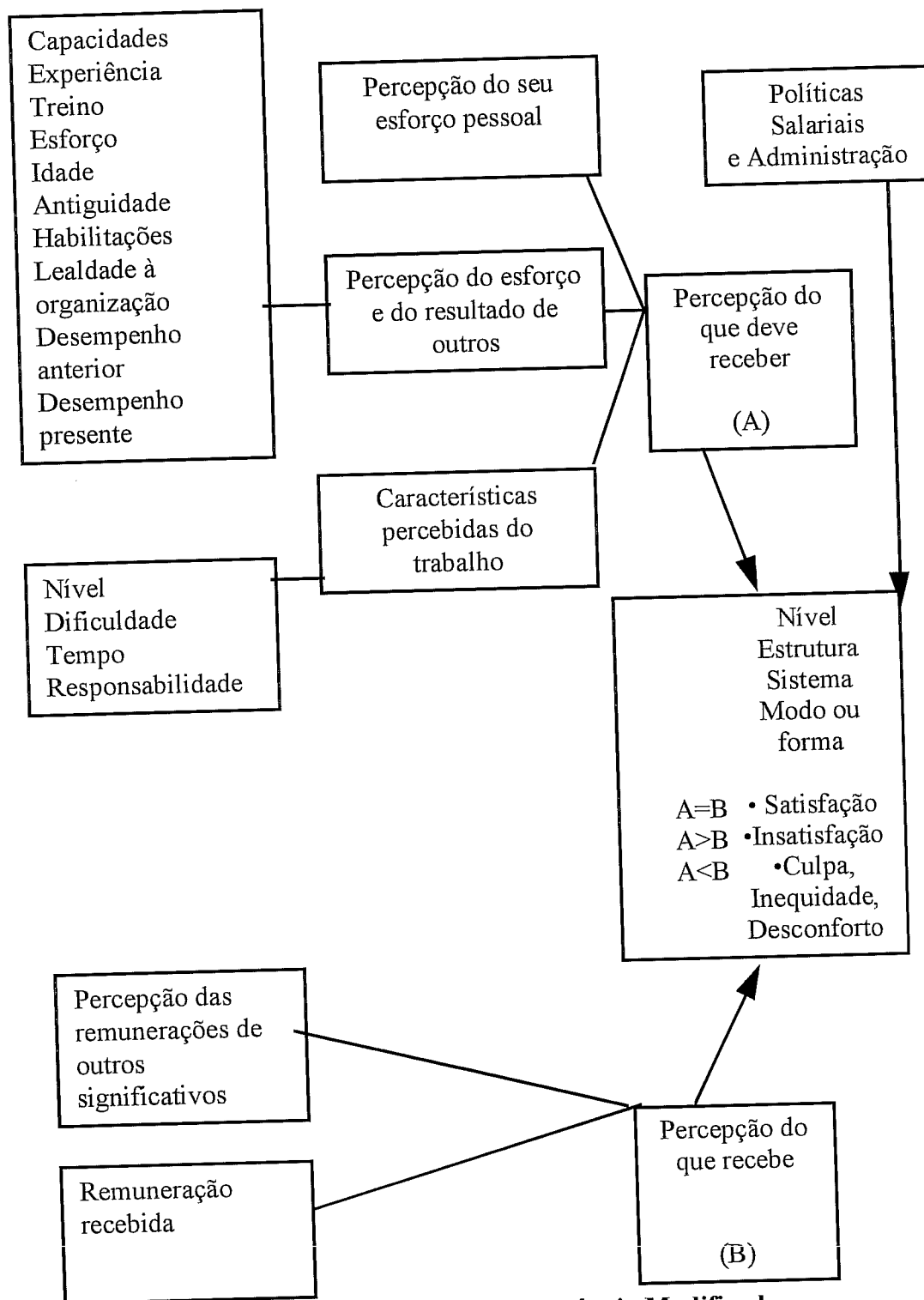


Figura 4: Modelo da Discrepância Modificado

(in Heneman, 1985, p. 121)

O autor faz questão de sublinhar que as modificações não substituem as premissas básicas do modelo original de discrepância mas sim representam um melhoramento adicionando pesquisa teórica.

Basicamente o modelo de discrepância modificado identifica os determinantes que são considerados pelos estudiosos como os mais influentes na satisfação salarial. De seguida procuramos aprofundar as causas que ao longo dos anos têm constituído a base da investigação nesta área.

Causas da Satisfação Salarial

Os estudos sobre as causas e consequências da satisfação salarial têm tido atenção considerável nas últimas duas décadas (Miceli & Lane, 1991).

A identificação das causas da satisfação salarial remete-nos para os modelos de satisfação salarial já revistos, que sugerem que na base da influência da satisfação salarial tanto podem estar: inputs pessoais e de trabalho, outcomes monetários e não monetários, os processos de comparação, e as políticas salariais e de administração, como antiguidade, idade e formação, entre outros.

Os estudos conduzidos pelos diversos autores, centram a sua atenção, na sua maior parte, sobre as variáveis causais propostas no Modelo de Discrepância de Lawler (1971). Estudos posteriores como sejam os de Schwab e Wallace (1974) contribuem para o

desenvolvimento desta temática. Na tabela 1, são apresentadas as variáveis causais, e as respectivas hipóteses de relações com a satisfação salarial, investigadas nos estudos revistos por Lawler bem como por Schwab e Wallace.

Numa análise às variáveis sugeridas pelos autores referidos, e correndo o risco de estar a simplificar demasiado, Heneman (1985) concluiu que a hipótese de relações apresentadas são geralmente encontradas de forma empírica, se bem que em algumas instâncias os dados são um tanto escassos.

Tabela 1: Hipóteses de causas da satisfação salarial

Variável	Direcção da relação
Educação	-
Capacidades	-
Desempenho na função	-
Idade e antiguidade na função	-
Sexo	+
Nível organizacional	-
Espaço temporal da descrição (“time span of discretion”)	-
Resultados não monetários	-
Comparação social	?
Nível salarial (quantidade)	+
Antecipação de lucros futuros	?
Sistema salarial (desempenho vs. baseado no tempo)	?

Nota: (in Heneman, 1985, p. 130)

Contrariando a possibilidade de que a satisfação salarial seja um constructo multidimensional, a existência de multicolinearidade entre as variáveis causais torna difícil ajuizar a importância relativa de cada uma das variáveis que influenciam a satisfação salarial. Por fim o autor sugere ainda que, a percentagem de satisfação salarial explicada por estas variáveis, tanto sozinhas como combinadas, são relativamente pequenas, excedendo raramente os 15% de variância (Heneman, 1985).

Estas conclusões reforçam mais uma vez a ideia de que a satisfação/insatisfação salarial não poderá ser vista como um constructo unidimensional. Assim sendo, a satisfação para com o salário poderá estar dependente de uma ou mais variáveis, remetendo-nos para a ideia de que um colaborador poderá experimentar diferentes tipos de satisfação consoante a dimensão em análise, o que significa que na base daquela poderão estar várias causas de modo independente. É neste sentido que passamos a indicar algumas das variáveis mais estudadas, tendo as mesmas merecido por parte dos diversos autores interpretações que nem sempre são coincidentes.

Salário Contingente do Desempenho

O desempenho como variável causal da satisfação salarial tem recebido especial atenção nas áreas de investigação. Este facto advém da convicção de que os colaboradores ao percepcionarem o seu salário como contingente do desempenho poderão experimentar diferente satisfação. Associado ao desempenho são ainda identificadas variáveis como a antiguidade e idade dos colaboradores que de forma directa ou indirecta se relacionam com o modo como a atribuição do salário é percepcionada em proporção ao desempenho. Aliado ainda a esta variável, estão os sistemas de avaliação de desempenho nos quais a chefia assume um papel preponderante.

Estudos como os de Balkin e Gomes-Mejia (1990), Dreher (1980, 1981) Dyer e Theriault (1976), Motowidlo (1982), Ronan e Organt (1973) e Schwab e Wallace (1974),

ênfatizam as hipóteses de relações entre a satisfação salarial e inputs pessoais e da função, tornando-se na sua maior parte réplicas das pesquisas iniciais.

De um modo geral, os resultados destes estudos são muitos consistentes com os anteriores. Heneman (1985), sugere que a junção de novas variáveis de input (não previamente investigadas) àquelas que foram estudadas, poderia estimular a quantidade de variância explicada na satisfação salarial (e.g., Dreher, 1981), facto que até então não acontecera.

Os primeiros estudos conduzidos por Lawler (1971), sugerem que a classe de variáveis que afectam os sentimentos da satisfação com o salário incluem factores de inputs pessoais, como sejam: capacidades auto-percebidas, experiência, formação, esforço, idade, antiguidade, educação, lealdade, e desempenho. Segundo Lawler, quando as pessoas se vêm a elas próprias com inputs pessoais elevados, acreditam que merecem os níveis mais altos de salário. Se a quantia que pensam que merecem, excede a quantia que de facto recebem, sentem-se insatisfeitas com o salário. A principal previsão deste modelo, contudo, é que os inputs pessoais percebidos, estão negativamente correlacionados, com a satisfação salarial quando a quantia de salário se mantém constante.

Lawler (1971) concluiu que esta evidência disponível até ao momento, suporta a relação negativa prevista pelo seu modelo, entre algumas variáveis de inputs pessoais e satisfação salarial. Os resultados dos dois estudos seguintes também fornecem evidências, depois de controlarem a quantia de salário recebido de que a satisfação salarial está negativamente relacionada com auto-percepção da formação e experiência (Dyer & Theriault, 1976) e antiguidade na função (Schwab & Wallace, 1974).

As conclusões destes estudos, demonstram que a quantia de salário está de facto positivamente associada à satisfação salarial. Na sua sequência Motowidlo (1982), considera que a causa mais óbvia da satisfação salarial é simplesmente a quantia de salário que uma pessoa recebe.

Recorrendo a uma amostra de representantes de vendas, Motowidlo (1982), demonstra que quando a quantia de salário se mantém constante as pessoas que pensam que têm altos desempenhos sentem-se menos satisfeitas com o seu salário. Pelo menos, assim parece ser verdade para os representantes de vendas para quem, mais do que para outros grupos profissionais, provavelmente preferem trabalhar em universos onde a quantia de dinheiro que podem receber depende largamente do seu desempenho individual. De facto, eles podem explicar a sua escolha por determinados trabalhos nos quais uma grande parte dos resultados são baseados nas comissões. As pessoas que escolhem outro tipo de trabalho podem preferir a estabilidade dos aumentos salariais concedidos de acordo com critérios como antiguidade. Para eles, “as motivações individuais estruturais e preferências por diferentes sistemas de compensações podem determinar de forma importante que tipos específicos de percepções pessoais estão provavelmente associados negativamente com satisfação salarial” (Motowidlo, 1982, p. 213).

A avaliação do desempenho individual com vista à determinação de algum tipo de esquema salarial, poderá ser submetida a diferentes tipos de apreciações. Neste sentido, Motowidlo (1982) investigou ainda, o papel da avaliação externa do desempenho, da idade, da antiguidade na empresa (ou tempo de contracto efectivo), e educação como possíveis fontes de variação na auto-percepção do desempenho de forma a determinar se alguma

relação negativa entre satisfação salarial e auto-percepção do desempenho pode ser atribuída a estas variáveis.

Concluiu que a auto-percepção do desempenho revela apenas uma pequena variância em comum com as avaliações de desempenho externas, facto que fica a dever-se aos critérios de avaliação que podem diferir por parte de quem avalia, seja o próprio colaborador sejam aqueles que detêm papel decisório na atribuição de salários.

Ao auto-avaliarem o desempenho as pessoas podem recorrer a diversos tipos de informação (antiguidade, idade), podendo estas ser divergentes daquelas a que recorrem as chefias. Como resultado, as auto-avaliações podem ser mais elevadas do que os resultados da hetero-avaliação. De acordo com a lógica do modelo de Lawler (1971) esta situação conduz à insatisfação salarial.

Esta possibilidade sugere que as estratégias administrativas desenhadas para entender e gerir as discrepâncias entre auto-avaliações e avaliações externas do desempenho podem comprovar com sucesso as relações com insatisfação salarial e suas potenciais consequências negativas.

Motowidlo (1982) alerta para o facto de não existirem muitas evidências disponíveis que confirmem ou refutem as hipóteses derivadas do modelo de Lawler (1971), de que as pessoas que avaliam o seu próprio desempenho na função estejam mais ou menos satisfeitas com o seu salário.

As investigações de Motowidlo a par dos estudos anteriormente realizados (e.g., Carrol, 1973; Carrol & Ash, 1973; Carroll & Tosi, 1973; Koperlman, 1976; Miceli & Near, 1987; Penner, 1966, referidos por Heneman, Greenberg & Strasser, 1988), muito embora identifiquem a relação entre a percepção salário-desempenho e satisfação salarial, não consideram a satisfação salarial como um constructo multidimensional.

Recorrer a medidas multi-item que avaliem a percepção salário-desempenho, tratar a satisfação salarial como um constructo multidimensional, controlar os efeitos do desempenho dos empregados, antiguidade, salário, nível, aumento salarial, satisfação no trabalho e promoções, constituíram os objectivos de estudo de Heneman, Greenberg e Strasser (1988).

O modelo de discrepância de Lawler serviu de suporte aos estudos de Heneman et al. (1988) na medida em que estes autores propõem que as características dos empregados incluem o desempenho e tempo de exercício na função, uma vez que as características da função inserem o nível de dificuldade e o grau de responsabilidade.

A relevância do estudo da dimensão de como o salário é percebido pelos empregados como contingente do desempenho, revestiu-se de particular interesse, dado ser considerado um elemento importante da percepção dos empregados a respeito do sistema de administração salarial. Assim sendo, quando os desempenhos são percebidos como elevados, e conseqüentemente valorizados, como seja através dos aumentos, então a satisfação salarial deverá aumentar (Heneman et al., 1988).

Baseados nos argumentos de Heneman e Schwab (1985), que sugerem a possibilidade de estudar os efeitos de um factor (os aumentos) na satisfação salarial Heneman et al. (1988) procuraram aprofundar a ideia de que embora a percepção salário-desempenho tenha uma associação mais forte com a satisfação com os aumentos, o salário-desempenho está também relacionado com outras facetas da satisfação salarial, incluindo nível salarial, benefícios, e estrutura/administração.

Esta crença sustentou o estudo das relações entre as percepções salário-desempenho e as subdimensões da satisfação salarial identificadas por Heneman e Schwab (1985). Heneman et al. (1988), consideram que existem relações com o nível salarial na medida em que, muitas organizações estabelecem os aumentos salariais com base no desempenho referente a um determinado período.

O último tema considerado por Heneman et al. (1988) foi o impacto das variáveis independentes da satisfação salarial. A literatura da satisfação salarial (ver Heneman, 1985; Schwab & Wallace, 1974) mostram consistentemente as relações negativas entre antiguidade e desempenho e relações positivas com nível salarial, aumentos salariais, e satisfação no trabalho.

As conclusões dos estudos de Heneman et al. (1988) enfatizam a ideia de que a satisfação salarial pode ser considerada como constructo multidimensional, valorizando a importância das relações da dimensão salário-desempenho e os factores constituintes da satisfação salarial propostos por Heneman e Schwab (1985).

De um modo geral, a literatura ainda que dando enfoque ao salário contingente do desempenho, releva a importância dos métodos utilizados para o medir e suas implicações nos sistemas salariais.

Segundo Kerr (1988), qualquer organização que se encontre apta a medir os níveis de desempenho, deverá proceder ao seu alinhamento com os sistemas salariais. Deste modo, será possível construir um sistema percebido pelos colaboradores como justo e ao mesmo tempo capaz de reforçar os comportamentos que a organização deseja obter da parte daqueles.

A determinação dos níveis de remuneração, pode ser feita com base no desempenho organizacional ou do desempenho do departamento. De acordo com Lawler (1990), a distribuição salarial com base no desempenho organizacional, constituiu uma forma de aumento da motivação e um factor determinante na construção de uma cultura de trabalho com a qual os indivíduos mais facilmente se identificam.

Correia (1996) salienta o facto de nas organizações existir, por um lado, liberdade na escolha da forma como recompensam os seus colaboradores, e por outro lado, quer os níveis quer as estruturas salariais se centrarem exactamente nessas diferenças. No entanto, as organizações, ao estabelecerem o modo de recompensa, têm por base algum tipo de critério de desempenho e que “muita da literatura na área da motivação defende que as diferenças nas compensações individuais podem ter implicações determinantes nas atitudes e comportamentos e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Para que um sistema retributivo seja motivador do desempenho, ele deve ser identificado, devendo ser medido na organização o tipo de desempenho que se pretende motivar, ou seja premiar os melhores

desempenhos e promover a percepção de contingência entre resultados e recompensas” (Correia, 1996, p. 140).

Segundo Correia (1996, p.142) a teoria da instrumentalidade sugere que “a motivação será maior quando forem implementados planos que ligam o pagamento ao desempenho individual (por oposição ao grupal)”.

Independentemente do critério subjacente à definição do salário este é também determinado pelo nível. A satisfação com o nível salarial constitui o próximo tema ser tratado.

Nível Salarial

A relação entre o nível e a satisfação salarial têm recebido continua consideração por parte de autores, como sejam, Balkin e Gomes-Mejia (1990), Berger e Schwab (1980), Dreher (1980, 1981), Dyer e Theriault (1976), Motowidlo (1982), Ronan e Organt (1973), e Schwab e Wallace (1974).

Tal como anteriormente, Heneman (1985) refere que estes estudos revelam uma consistência na relação entre satisfação e nível salarial. Para além disso, tendo em conta o número alargado de variáveis que estão parcialmente fora das relações nalguns destes estudos, o resultado das correlações é mais impressionante. Com efeito, a consistência das relações entre nível e satisfação salarial é provavelmente a mais robusta que se encontra entre as causas da satisfação salarial.

O nível salarial é um dos mais importantes atributos na função para os indivíduos (Jurgensen, 1978, referido por Judge, 1993). Os salários ou ordenados medidos pelo nível salarial têm revelado predizer a satisfação salarial entre um número diferente de grupos ocupacionais (e.g., Berger & Schwab, 1980; Dreher, 1980; Dreher, Ash & Bretz, 1988; Lawler, 1971; Motowidlo, 1982; Ronan & Organt, 1973; Schwab & Wallace, 1974).

Atendendo ao modelo de Miceli e Lane (1991), Judge (1993) concluiu que das quatro dimensões da satisfação salarial, a satisfação salarial (global) está mais correlacionada com o “nível salarial”.

O nível de satisfação salarial dos colaboradores é tido como sendo afectado pelas discrepâncias percebidas entre o actual salário dos empregados e os salários dessas referências salariais (e.g., Deckop, 1992; Dyer & Theriault, 1976; Heneman, 1985; Lawler, 1971; Miceli & Lane, 1991). Goodman (1974) desenvolveu uma taxonomia de categorias de referências salariais as quais incluem: sistema estrutural, sistema de administração, histórico salarial do próprio e da sua família. Vários estudos exploraram o trabalho de Goodman (1974) através do desenvolvimento de escalas de multi-itens de referências salariais, testando a sua dimensionalidade (e.g., Berkowitz, Fraser, Treasure & Cochran, 1987; Blau & Blank, 1989; Heneman, Schwab, Standall & Peterson, 1978; Hills, 1980; Jackson & Blank, 1986, referidos por Blau, 1994).

De seguida são referidos alguns dos estudos que sublinham a importância das referências ou comparações salariais, quer internas quer externas, como causa da satisfação/insatisfação salarial.

Referências salariais.

Tendo em conta algumas consequências comportamentais associadas à satisfação/insatisfação salarial, os modelos teóricos de Lawler (1971), Dyer e Theriault (1976), Miceli e Lane (1991) e Deckop (1992) contribuíram para o entendimento das causas do nível da satisfação salarial. As referências salariais são uma variável comum nestes modelos, isto é, o salário percebido da comparação com os outros (Blau, 1994).

Os processos de comparação, que figuram nos modelos de satisfação salarial, foram investigados em três estudos (Goodman, 1974; Heneman, Schwab, Standall & Peterson, 1978; Hills, 1980). Todos colocam a hipótese, e encontram suporte para a mesma, de que as pessoas recorrem a múltiplas comparações ou referências a outros, quando avaliam a sua própria satisfação relativamente ao salário. Estas referências incluem os outros que tanto podem ser internos e/ou externos, custos de abandono, tratamento histórico da empresa, expectativas salariais, e sistema de administração.

Heneman e Schwab (1979) também concluem que as pessoas tendem a usar as mesmas referências apesar de tudo, se perderam salário, benefícios ou aumentos. Finalmente, todos os três estudos identificam um número de variáveis individuais e organizacionais que estão relacionadas com o uso ou importância de referências particulares.

Scholl, Cooper e McKenna (1987) identificam algumas comparações de referências salariais (e.g., ocupacionais, sistemas e o próprio) estando positiva e significativamente

relacionadas com a satisfação salarial dos empregados, mas não com outras referências salariais (e.g., função, companhia, educação, e idade).

Tal como foi referido por School, Cooper, e McKenna (1987), a teoria da equidade previu que a maior diferença no nível de satisfação salarial é a comparação do salário de um relativamente às referências dos salários dos outros. Judge (1993) considera que o salário de outros que executam trabalho idêntico noutras empresas está relacionado com o nível de satisfação salarial.

Segundo Blau (1994), ainda que o conflito sobre os estudos anteriores (e.g., Heneman, Schwab & Peterson, 1978; Hills, 1980) persista, uma integração dos resultados parece fornecer suporte forte para cinco categorias distintas de referências salariais-sociais, financeiras, históricas, organizacionais e de mercado. As sociais referem-se às comparações com a família, parentes, e amigos; as financeiras prendem-se com a adequação do salário para cobrir as necessidades correntes financeiras; históricas referem-se ao salário adstrito a uma função tida no passado; organização trata-se das comparações salariais dentro da companhia/empresa; e mercado refere-se às comparações salariais fora da organização.

Num estudo longitudinal Blau (1994) testou os efeitos principais do nível e importância das referências salariais, assim como os seus efeitos interactivos, na compreensão da satisfação salarial. Recorrendo a três medidas padronizadas (MSQ, JDI e PSQ), concluiu que as referências organizacionais e de mercado revelam interações significativas na MSQ, vs. financeiras e históricas na JDI. Os resultados da sua investigação sugerem ainda que os gestores percebem as referências de mercado e da organização como importantes, na

medida em que conduzem à insatisfação, caso o seu nível salarial se situe abaixo dos níveis de referência.

As conclusões de Blau são suportadas pelo modelo de Deckop (1992) que distingue a satisfação salarial relativa à organização e à carreira. De acordo com Deckop (1992) cada tipo de satisfação é afectado pelas diferentes referências salariais, incluindo referências da organização e mercado que afectam a satisfação salarial organizacional, e as financeiras e históricas afectam a carreira de satisfação salarial.

A importância das comparações externas na determinação dos julgamentos da satisfação salarial tem sido enaltecida por vários autores (Dyer & Theriault, 1976; Gerhart & Milkovich, 1992; Lawler, 1971; Miceli & Lane, 1991; Rice, Philips & McFarlin, 1990).

Numa perspectiva de políticas salariais, é mais frequente um colaborador que se situe num nível inferior da estrutura hierárquica, efectuar comparações salariais entre a sua organização e o mercado, do que recorrer a referências salariais históricas ou financeiras, isto é, aquelas comparações inerentes à carreira (Deckop, 1992).

As políticas salariais assumem um papel preponderante nas referências salariais, não perdendo de vista o nível salarial e sua influência na satisfação salarial (Deckop, 1992). Contudo a sua importância estende-se a outras áreas, as quais procuramos dar a conhecer de seguida.

Políticas e Administração de Salários

As políticas salariais, servem de guia para definir os níveis salariais, equilibrando a necessidade que a organização tem de atingir uma competitividade ao mesmo tempo que consegue alcançar níveis de equidade interna, capazes de proporcionar à organização, alcançar os seus objectivos (Armstrong & Murlis, 1991).

A administração dos sistemas salariais, traduz a forma como os gestores usam o sistema de pagamento. Muito embora possa ser concebido um sistema que tenha em linha de conta a consistência interna, a competitividade externa e a contribuição dos colaboradores, só uma administração adequada dos sistemas salariais permite que sejam alcançados os seus objectivos (Milkovich & Newman, 1993).

A administração dos sistemas salariais pressupõe que seja definida a forma como cada organização desenvolve as suas políticas e práticas relativamente à gestão dos sistemas salariais de uma forma equitativa e competitiva, para que possa ser assegurada a sua eficiência (Thériault, 1992). Ainda segundo este autor, a administração dos sistemas salariais pode ser subdividida em três fases distintas: planeamento, comunicação e controlo.

Heneman (1985) questiona-se até que ponto é que a percepção das políticas e administração de salários estão relacionadas com a satisfação salarial. Interroga-se ainda, sobre a possibilidade dessas percepções explicarem significativamente uma maior variância na satisfação salarial do que as variáveis explicadas no modelo de discrepância de Lawler (1971). Estas questões foram investigadas por Dyer e Theriault (1976).

Considerando três amostras de gestores, Dyer e Theriault (1976), mediram as percepções pessoais e inputs da função, tal como sugeriu Lawler (1971) no seu modelo. Medem igualmente as percepções sobre os sistemas de administração salarial, que não fazem parte do modelo de Lawler (1971). As variáveis incluem percepções acerca do critério com que cada um dos aumentos salariais é ou deveria ser baseado, compreensão desse critério, e a exactidão do sistema de avaliação de desempenho. Adiantam que a inclusão das variáveis do sistema de administração de salários com as variáveis de input percebidas resultam numa variância da satisfação salarial significativamente mais explicada do que se forem consideradas as variáveis de input sozinhas. A confirmação destes resultados é nos dada por Weiner (1980).

Dyer e Theriault (1976) colocam a hipótese de que perceber compreensivamente o critério salarial influencia positivamente a satisfação salarial. Miceli e Lane (1991), referem que o facto de perceber a influência da gestão sobre o salário deve afectar a satisfação com o modo como o sistema salarial é administrado. Esta ideia serviu de base a uma das hipóteses de Judge (1993), o qual sugere que aqueles que acreditam que o seu gestor tem pouca influência sobre o seu salário deverão estar menos satisfeitos com a administração do mesmo. Acrescenta, ainda que contribuindo para a influência da satisfação relativamente aos aumentos, estaria a habilidade do supervisor em controlar a distribuição de salário, o que afecta a satisfação com a administração do salário.

Heneman (1985) defende a ideia de que as atitudes acerca do processo de avaliação de desempenho estão muitas vezes relacionadas com o sistema de administração de salários. De facto Dyer e Theriault (1976) sugerem que algumas atitudes influenciam a satisfação

salarial, e Miceli e Lane (1991) demonstram que a aderência aos critérios formais da avaliação de desempenho influencia significativamente a justiça percebida do sistema salarial para gestores e executivos. Por seu lado Judge (1993) concluem que as atitudes à cerca do processo de avaliação desempenho predizem positivamente a satisfação com estrutura/administração.

Se não restam dúvidas relativamente à influência do nível salarial, referências salariais, e políticas e administração salariais na satisfação salarial, continua por explorar a influência da chefia na satisfação salarial, qual o papel que a mesmo assume e como é que numa organização são geridas as questões relacionadas com o salário.

Quando um sistema salarial tem por base uma política baseada no secretismo relativamente aos procedimentos de distribuição de recompensas e cálculo dos níveis de remuneração, mantêm os colaboradores numa posição de dependência, concentrando o poder nos órgãos de tomada de decisão. Neste tipo de organizações tendencialmente, poder-se-á criar um sentimento de desconfiança e expeculação relativamente aos sistemas de recompensa e criar nos colaboradores dificuldades em relacionar o pagamento ao desempenho (Lawler, 1983).

O sigilo salarial, ou secretismo, como alguns autores preferem chamar-lhe aparece agora como uma causa possível de satisfação/insatisfação salarial.

Sigilo Salarial

Parece unânime que os assuntos salariais são vistos nas organizações como algo de muito pessoal e privado e por arrastamento, do mesmo modo, o salário de cada um é tido tanto quanto possível na confidencialidade. Ainda que as estruturas de administração dos sistemas salariais sejam diferentes de organização para organização, relativamente à informação que é disponibilizada a todos os colaboradores no que se refere a políticas, procedimentos e estruturas salariais.

De acordo com Lawler (1983), existem organizações que mantêm sob um enorme secretismo, todo o processo de distribuição de recompensas, quer no que se refere aos próprios processos de determinação dos níveis de remuneração e distribuição de recompensas, quer no que concerne ao próprio posicionamento face ao mercado. Este tipo de organizações estabelece normalmente regras formais que desencorajam os empregados de trocar informações sobre os salários auferidos por cada um.

Lawler (1983), argumenta que o sigilo salarial pode resultar em percepções enviesadas do nível salarial o que tem tendência para aumentar a insatisfação salarial porque os gestores não podem ver que os altos desempenhos recebem a maior fatia dos aumentos ou que os baixos desempenhos recebem os aumentos mais pequenos. Sugere que as empresas devem estar preparadas para melhorar a satisfação dos empregados através da aplicação directa do salário pelo desempenho e tornando a informação salarial pública. No entanto, Lawler não encontrou dados para demonstrar esta relação.

Existem, no entanto organizações onde os processos de tomada de decisão relativamente à gestão dos sistemas de recompensas são do conhecimento geral, neste caso a organização tem ao dispôr de todos os colaboradores, quer as tabelas salariais quer as políticas de base de determinação do nível de remuneração.

Heneman (1985) alerta para a questão do sigilo poder ter implicações na satisfação salarial, podendo direccionar-se para uma discussão mais aberta sobre a influência salarial subsequente à satisfação salarial.

As conclusões a que alguns autores chegaram àcerca da relação entre sigilo e satisfação salarial, nem sempre são convergentes. Ainda que todos reconheçam à partida que o sigilo pode influenciar a satisfação salarial, os resultados dos estudos efectuados apontam em sentidos diferentes.

Milkovich e Anderson (1972, referidos por Heneman, 1985), concluem que não existem relações positivas entre a exactidão das percepções dos gestores sobre o salário dos outros (e.g., igual, chefe) e a sua satisfação salarial.

Contrariamente, Futrell (1978) encontra relação entre sigilo e satisfação, num programa que envolve a revelação quer dos salários individuais quer dos aumentos.

Os resultados do estudo de Futrell (1978) revelam que a satisfação dos gestores para com o salário e promoção aumentou no grupo experimental, cujas firmas foram defensoras da implementação duma política salarial aberta. Não se verificam mudanças significativas na satisfação com superiores, colegas e trabalho. Do mesmo modo, não se verificam mudanças

significativas em nenhuma das áreas de satisfação dos gestores que fazem parte do grupo de controlo.

O estudo não demonstra que a satisfação é função dum informação salarial correcta. Contudo, a satisfação para com o salário e promoção dos gestores aumenta depois da organização mudar o programa de comunicação salarial (Futrell, 1978).

A influência ou não do sigilo salarial na satisfação salarial reveste-se, de acordo com os estudos apresentados, de nuances particulares, tanto mais que os métodos a que as organizações recorrem para determinar os aumentos salariais podem assumir diversas formas de cálculo, sendo comunicadas por uns e ocultadas por outros. O critério subjacente a esse cálculo diverge, podendo traduzir-se em sistemas salariais tanto baseados no tempo como no desempenho. Nível e sistema salarial apresentam-se assim como duas variáveis que não podem segundo Heneman (1985) ser dissociadas. É desta última que tratamos de seguida.

Sistema Salarial

Cinco estudos experimentais estudaram as reacções das pessoas para com o desempenho baseado nos sistemas de salários, incluindo os efeitos na satisfação salarial (Berger & Schwab, 1980; Cherrington, Reitz & Sctott, 1971; Fossum, 1976; Greene & Podsakoff, 1978; Jenkins & Lawler, 1981, referidos por Heneman, 1985). Dois destes estudos (Cherrington et al., 1971; Fossum, 1976) demonstram que não é necessário relacionamento entre desempenho e satisfação no desempenho baseado nos sistemas salariais; a relação depende da natureza da contingência das recompensas-desempenho.

Os estudos mais recentes apontam para que, quem recebe um bónus tem uma satisfação salarial mais elevada do que aqueles que não recebem, independentemente dos seus níveis salariais e desempenho.

Berger e Schwab (1980) estudam os efeitos dos sistemas de incentivos e número de incentivos. Nem um nem o outro facto, ou ainda a sua interacção, produzem um efeito significativo na satisfação salarial. A quantidade de salário merecido e ganho (i.e., nível salarial), contudo tem um efeito positivo forte na satisfação salarial.

Por fim, Jenkins e Lawler (1981, referidos por Heneman, 1985) examinam as reacções dos empregados a um novo plano salarial, que envolve uma participação activa dos mesmos no seu desenvolvimento. A implementação do plano é acompanhada pelo aumento subsequente do nível salarial para os empregados. Os autores concluem através de uma comparação antes-depois (sem grupo de controlo), que a satisfação salarial aumenta significativamente. Este resultado deve segundo Heneman (1985) ser interpretado com cautela, atendendo a que plano e nível salarial são tratados no estudo de forma confusa, considerando aquele, que o que se sabe é que existe uma relação positiva entre nível e satisfação salarial.

O tipo de salário recebido é reflexo dos sistemas salariais existentes numa organização. Os sistemas de incentivos, mais conhecidos por benefícios, constituem o melhor exemplo da forma de atribuição de salário indirecta, podendo variar desde a atribuição de regalias sociais à participação nos lucros. A diversificação do tipo de benefícios prospera nos sistemas salariais imperando de modo crescente, ocupando cada vez um peso maior na retribuição total relativamente a outros tipos de salário.

O impacto dos benefícios na satisfação salarial tem merecido a atenção de diversos autores. Referimos de seguida alguns desses estudos.

Benefícios

Miceli e Lane (1991), baseando-se no modelo de Lawler (1971), concluem que quando os indivíduos percebem a quantia que recebem como igual ou superior à que consideram que devem receber, a sua satisfação com os benefícios é maior.

De acordo com Miceli e Lane (1991) existem diversas variáveis e processos que afectam a percepção da quantia de benefícios que deve ser recebida, dentro elas destacam-se os contributos na função, os contributos pessoais, os resultados das referências dos outros, os factores ambientais (custos e necessidade de certos benefícios) e os factores pessoais.

Segundo Miceli e Lane (1991), os indivíduos que acreditam que dão maior contributo (e.g., com mais anos de serviço) consideram que deveriam receber níveis mais elevados de benefícios (e.g., mais tempo de férias) que os indivíduos com contribuições mais baixas. Esta perspectiva é suportada pelos estudos à cerca da cobertura de benefícios, custos dos benefícios e satisfação salarial, de Dreher, Ash e Bretz (1988).

Os factores ambientais com origem no exterior da organização, podem afectar o nível de satisfação com os benefícios: Um dos factores que pode influenciar as reacções às

mudanças de benefícios pode ser a comunicação da informação aos colaboradores a respeito das reduções das quantias de benefícios noutras organizações (Miceli & Lane, 1991).

Talvez, mais importante do que perceber qual o valor que cada colaborador coloca nos benefícios que recebe, será entender como é que eles percebem a equidade dos benefícios, em comparação com aqueles benefícios que acreditam que outras empresas lhes podem proporcionar. Um colaborador que sobrevaloriza um pacote de benefícios, não significa necessariamente que esteja satisfeito com os mesmos (Hart & Carraher, 1995). Segundo estes autores, desconhece-se se os colaboradores avaliam cognitivamente ou não o valor dos seus benefícios e os comparam com o pacote que acreditam poder ser oferecido por empresas competitivas.

Miceli e Lane (1991), consideram que existem factores ambientais que são pertinentes à necessidade de certos benefícios; dentre eles destacam-se a inflação, a recessão que afectou a indústria, percentagem de desemprego e percentagem de aumentos. Tome-se como exemplo, o facto de haver a possibilidade de numa região a taxa de desemprego ser superior, donde deriva a necessidade de existência dum programa de benefícios que possa oferecer melhor segurança, como seja um suplemento para compensação ao desemprego.

Milkovich e Newman (1993), justificam que os benefícios são concebidos, com o intuito de possuírem a capacidade de atrair e reter os colaboradores, mas caso os benefícios sejam percebidos desigualmente, poderão funcionar no sentido inverso, ou seja, na insatisfação, altos níveis de absentismo, baixos níveis de desempenho, e grandes

percentagens de turnover. Segundo Gerhart e Milkovich (1992), o tipo de benefícios que uma organização oferece pode ser um polo de atracção aos olhos dos indivíduos.

Segundo Correia (1996), o papel dos benefícios cada vez ocupa uma maior fatia na remuneração total, decorrendo daí um potencial para influenciar os colaboradores, as unidades e os resultados organizacionais. Adianta ainda, que algumas investigações sugerem que os colaboradores desconhecem por vezes a existência dos seus benefícios ou então não têm consciência do seu real valor. Deduz então, que assim sendo, os benefícios não influenciam, nestas circunstâncias, as atitudes e os comportamentos de forma positiva.

De acordo com Armstrong e Murlis (1991), os benefícios devem ter como objectivos:

- a) aumentar o envolvimento dos colaboradores em relação à organização;
- b) devem ter em atenção as necessidades actuais dos colaboradores incluindo as que dizem respeito a aspectos de segurança, assistência financeira, e pagamentos adicionais sob forma de automóvel e combustível;
- c) demonstrar que a organização se preocupa com as necessidades dos seus colaboradores;
- d) completar de modo atractivo a remuneração total, com o objectivo de manter e atrair colaboradores com elevado potencial e elevado desempenho;
- e) forma de redução de impostos, na medida em que o mesmo valor pago em termos financeiros levaria a um aumento significativo dos impostos.

Dreher (1981) sugere que as percepções acerca dos benefícios das empresas são um preditor significativo da satisfação salarial dos empregados de escritório embora depois de controlado por um número de variáveis, incluindo nível salarial.

A cobertura dos benefícios e os custos dos mesmos para o empregados constituem dois factores principais a influenciarem a satisfação para com os benefícios (Dreher et al., 1988). A cobertura dada pelo benefícios é muitas vezes em determinadas organizações alargada a todos os empregados, independentemente das posições que ocupam, no entanto, noutras, essa abrangência diferencia-se entre empregados, sendo importante nestes casos tentar entender quais os factores que estão na base desta diferenciação (Gerhart & Milkovich, 1992; Miceli & Lane, 1991).

De acordo com Miceli e Lane (1991), tal como nos determinantes da percepção da quantia que devem receber, as percepções da quantia recebida são afectadas por um lado por factores pessoais como sejam: histórico de benefícios, preferência pelo lazer vs poupança, e necessidade de segurança, e por outro pelo controlo das variáveis demográficas que afectam a necessidade dos benefícios. Elas moderam a relação entre os tipos de benefícios proporcionados, e a frequência ou extensão do uso dos benefícios bem como o entendimento do valor dos mesmos. Por exemplo, um programa de cuidados a crianças (como sejam infantários, descontos em escolas, seguros de saúde contemplando os filhos, programas para filhos em idade escolar), poderá ter um valor muito reduzido para muitos empregados dado que estes não pretendem usá-lo, mas para outros empregados (i.e. aqueles que tenham filhos pequenos), um programa desta índole poderá ser crucialmente importante. Os empregado podem ficar satisfeitos ou insatisfeitos com o nível de benefícios que eles acreditam que recebem.

A comparticipação nos custos dos benefícios pelo empregador afecta a percepção dos indivíduos relativamente à quantia recebida (Miceli & Lane, 1991). Os estudos de Wilson,

Northcraft e Neale (1985), demonstram que as quantias com que os colaboradores contribuem para os benefícios podem realçar a percepção da quantia recebida.

A comunicação dos benefícios e mudanças nos mesmos pode ser segundo Miceli e Lane (1991) uma chave determinante no impacto que eles devem ter na determinação do nível de satisfação com benefícios. Dreher et al. (1988) concluem que o somatório da cobertura dos benefícios tem uma fraca relação positiva com a satisfação dos benefícios. Mas aqueles indivíduos que têm informação actual acerca dos níveis da cobertura dos benefícios manifestam reacções mais pronunciadas para com os seus benefícios. Neste sentido Miceli e Lane (1991) sugerem que a comunicação assume um papel fundamental na satisfação para com os benefícios, já que aquela pode interferir na forma como os indivíduos percebem a quantia recebida. Na opinião dos autores, os tipos de benefícios são também importantes, na medida em que determinados indivíduos têm diferentes estilos de vida e necessidades que afectam o valor que atribuem aos diversos benefícios. Finalmente consideram que o tipo de práticas administrativas nas organizações pode influenciar as percepções acerca da quantia recebida.

Em situações onde a cobertura de benefícios é fixa, os colaboradores esperam que a diferença individual que afecta o uso relativo ou custos de benefícios devem ser mais preditivos da satisfação para com os benefícios. Uma variável demográfica com influência relevante pode ser a idade. De facto, Miceli e Lane (1991) argumentam que aquela pode influenciar negativamente a satisfação para com os benefícios. A utilização de benefícios médicos, a maioria onerosos para os empregadores e muitas vezes para os empregados, Milkovich e Newman (1990), aumenta com a idade (Taubman & Rosen, 1982). Isto resulta

muitas vezes num grande dispêndio para os colaboradores porque sob muitos planos comparticipados e dedutíveis aumentam com o uso dos benefícios (Judge, 1993).

Miceli e Lane (1991), argumentam que assim como os inputs para o sistema de benefícios (comparticipações, deduções, etc) aumentam relativamente aos resultados dos benefícios, também a satisfação com os benefícios deverá decrescer.

Judge (1993), coloca a hipótese de que a idade e o nível da grelha salarial predizem negativamente a satisfação com os benefícios. Estas hipóteses relatam que “ os empregados mais velhos e aqueles que estão posicionados nos níveis mais altos da grelha salarial estão significativamente menos satisfeitos com os seus benefícios” (Judge, 1993, p. 346). Das hipóteses testadas no seu modelo, as correlações mais significativas (-.20) são exactamente aquelas que correlacionam idade e nível da grelha salarial com a satisfação com os benefícios.

Apresentadas que estão algumas das causas possíveis da satisfação salarial, decorre daí a necessidade de atender à consistência dos resultados dos estudos que lhes deram ênfase. De seguida apresentamos o ponto de vista de Heneman (1985) relativamente aos estudos sobre a satisfação salarial, bem como algumas sugestões e críticas por ele tecidas.

Causas da Satisfação Salarial (Heneman, 1985).

Heneman (1985) considera que os estudos mais recentes sobre as causas da satisfação salarial são por um lado réplicas, e por outro expansões das pesquisas iniciais. Os mais

recentes, contudo propõem mais causas, ainda que nem todas ofereçam resultados muito consistentes. A exemplo disso temos o sigilo salarial, ao contrário do nível, políticas e administração salarial cujos resultados se avistam como muito consistentes.

Apesar dos estudos já efectuados e dos progressos obtidos, Heneman (1985) faz algumas sugestões que de algum modo poderão limar as limitações dos estudos anteriores. Dentre elas destaca-se o facto de a maior parte dos estudos aplicarem questionários que visam medir quer variáveis dependentes quer independentes. Existem características metodológicas que tornam a inferência causal difícil, senão impossível.

Uma boa parte dos estudos falham pelo facto de não controlarem os efeitos de outras variáveis quando estimam o efeito de uma só variável na satisfação salarial. Segundo Heneman (1985), é imperativo que os estudos futuros dêem mais atenção ao controlo destas variáveis na satisfação salarial.

Segundo Heneman (1985), o estudo do efeito provocado pelas mudanças de estruturas salariais e administração e sua influencia na satisfação salarial foi negligenciado por outros autores. Como é que as características ambientais (e.g., diferenças de ordenado geográficas) influenciam a satisfação salarial, são uma outra área virtualmente ignorada nas investigações (ver Dreher, 1981, para maior elaboração).

Poucos são os estudos que envolvem a avaliação da intervenção salarial e mudança de programas. Seria desejável a existência de mais avaliações, bem como o uso de desenhos experimentais que permitiriam uma adequada inferência causal.

O processamento da informação para Heneman (1985), é outra das áreas a considerar como determinante da satisfação salarial, usando ambos os conceitos e metodologias (e.g., tomada de políticas) na área da tomada de decisões. Este facto parece estar ligado nomeadamente, às comparações que as pessoas fazem em relação ao seu salário para com os outros, a título de exemplo.

As dimensões da satisfação salarial, que aqui merecem especial atenção, são por fim, outras das sugestões do autor. Este considera que o modelo de satisfação salarial modificado decompõe o conceito em quatro dimensões: nível, estrutura, sistema (aumentos), e forma (benefícios). As causas que interferem na satisfação com cada dimensão podem ser diferentes ou comuns. No entanto esta área carece ainda de investigação.

Curiosamente grande parte dos estudos posteriores aos de Heneman e Schwab (1985) estão mais direccionados para os antecedentes da satisfação salarial (e.g., Miceli & Lane, 1991; Judge, 1993) do que propriamente para as consequências. Não obstante este facto, no capítulo seguinte referimos alguns dos estudos sobre as consequências da satisfação/insatisfação salarial.

De entre os estudos sobre as consequências da satisfação salarial, Motowidlo (1982) salienta a ideia de que embora exista uma grande convicção de que o salário tenha um importante impacto no desempenho e no turnover, pouco se sabe como tal influência ocorre.

O turnover é justamente uma das consequências da satisfação/insatisfação salarial mais estudadas. A par deste abordamos de seguida de forma resumida algumas das consequências da satisfação salarial.

Consequências da Satisfação Salarial

Diversas variáveis podem ser afectadas pela satisfação salarial dos empregados. Nestas podemos incluir a rotação de pessoal, o absentismo, processos disciplinares, disposição para as greves, filiação em sindicatos e/ou comissão de trabalhadores, desempenho na função, e avaliação dos aumentos salariais.

Algumas destas relações são analisadas em estudos que passamos a mencionar.

Turnover e Absentismo

As relações entre a satisfação salarial e o turnover e absentismo têm constituído objecto de estudo por parte de autores como Weiner (1980) e Motowidlo (1983). Os resultados por eles obtidos reforçam a ideia de que a satisfação/insatisfação salarial indicia a intenção de sair ou ficar na organização ou então poderá contribuir para um maior ou menor número de faltas dos empregados.

Fundamentalmente os resultados dos estudos realizados baseiam-se no pressuposto de que quanto mais bem pagos forem os empregados menor será a possibilidade de saírem ou de faltarem. Do mesmo modo, se compararem o seu salário com os de outros noutras

organizações e concluírem que não existem diferenças significativas, então optarão por ficar.

Heneman (1985) refere que os modelos que investigam as relações entre a satisfação salarial e as suas consequências, devem ter variáveis dependentes específicas, ou seja, devem identificar uma variável específica dependente (turnover, absentismo, etc) e tentar indicar precisamente como é que a satisfação salarial exerce a sua influência. Para Heneman (1985, p. 137), esta necessidade decorre do “facto de diversas variáveis dependentes poderem ser resultado da satisfação salarial que terão provavelmente relações fracas umas com as outras“. Segundo o mesmo autor, esta situação sugere que o papel da satisfação salarial como variável causal faz variar transversalmente as variáveis dependentes.

Baseando-se na perspectiva multidimensional da satisfação salarial, Heneman reforça a ideia de que o estudo das consequências da satisfação com o salário não deve descurar o facto de que cada uma das dimensões (nível, estrutura, sistema, forma) podem ter diferentes implicações para, e efeitos em, algumas variáveis dependentes. A exemplo, o turnover, deve ser mais influenciado pelo nível salarial da satisfação do que pela estrutura salarial da satisfação, ou ainda, os processos disciplinares devem ser mais uma questão de estrutura salarial do que satisfação com os benefícios.

Os estudos cujo cerne é o turnover (e.g., Motowidlo, 1983), são de algum modo inconclusivos, na medida em que não identificam qual das dimensões da satisfação salarial constituiu a maior causa de intenção de sair ou ficar. Esta facto resulta não só, da satisfação salarial ser considerada de modo global, mas também porque alguns dos resultados não se revelam consistentes.

A intenção de sair ou ficar foi estudada por Motowidlo (1983) numa população de 101 representantes de vendas. A par da satisfação salarial, considera outras variáveis como sejam, idade, antiguidade na função, nível salarial, expectativas salariais e classificação na função. Concluiu que o mais provável é que os representantes de vendas mais insatisfeitos com o salário comuniquem a sua forte intenção de sair. Este facto pode no entanto ser reforçado ou condicionado pela possibilidade do colaborador vislumbrar um outro emprego onde ganhe mais.

Contrariamente às convicções de Motowidlo, Lawler (1971) não identifica qualquer tipo de relação entre satisfação salarial e turnover. Para este autor, se um colaborador está insatisfeito com o seu salário numa determinada organização mas perspectivar um outro emprego pobre, ainda que bem pago, não tomará a iniciativa de sair. Associado a este facto Motowidlo (1983) sugere que a relação entre satisfação salarial e turnover deve ser mais forte junto daqueles mais confiantes em conseguir maior satisfação com o salário noutra organização.

As organizações que dão um salário mais elevado tendem a atrair e a reter a maioria dos trabalhadores, o que parece dever-se à associação do salário elevado a uma maior satisfação, a qual, por sua vez, pode levar a uma diminuição do turnover e a um maior número de candidatos (Correia, 1996).

Enquanto Lawler (1971) nos remete para a ideia de que a satisfação salarial não prediz o turnover assim como uma satisfação global na função, Motowidlo, considera haverem relações entre eles. No entanto reconhece que seria importante avaliar estas relações sem

reduzir a satisfação salarial a um somatório mas antes identificando qual das suas dimensões constituiu efectivamente a causa do turnover.

A satisfação salarial e suas relações com o turnover são mais fortes somente para aqueles cujo salário é importante. Assim sendo, a importância do salário deve moderar a relação entre satisfação salarial e turnover (Motowidlo, 1983).

À semelhança de Motowidlo, também Weiner (1980) concluiu que a satisfação salarial prediz significativamente o absentismo e o turnover, ainda que para uma população diferente (empregados de escritório e operários fabris).

As formas de comportamento associadas à satisfação/insatisfação salarial podem assumir diversas facetas, dependendo não só do grau de insatisfação, mas também do tipo de organização e/ou função desempenhada. Para além das consequências vulgarmente conhecidas como o são o turnover e absentismo, os colaboradores podem recorrer a sindicatos e comissões de trabalhadores como reflexo da sua satisfação/insatisfação. Particularmente em Portugal este facto está normalmente associado a grupos profissionais específicos ou a grandes organizações, sendo que uma grande maioria não dispõe quer de sindicato quer de comissão de trabalhadores.

O sindicalismo como consequência da satisfação/insatisfação salarial tem no entanto merecido a consideração de alguns autores.

Sindicalismo/comissões/associações

Diversos estudos referidos por Heneman (1985), analisam a hipótese de os empregados se filiarem nalgum sindicato quando insatisfeitos com o seu salário. Os resultados destes estudos e em particular o de Heneman e Sandver (1983) reforçam a ideia de que quanto mais insatisfeitos estão os colaboradores com o seu salário maior é a sua predisposição para se filiarem em associações sindicais ou afins, na expectativa de que estas possam de algum modo contribuir para a melhoria das suas condições.

Inerente ao estudo das causas e consequências da satisfação salarial estão os instrumentos utilizados para a medir. Tanto a definição de satisfação salarial como dos seus determinantes e consequências dependem largamente da medida utilizada para o efeito. De um modo geral, pretendemos na próxima secção abordar de forma sucinta algumas das medidas a que normalmente os autores recorrem na área da investigação, dando especial destaque aquela que considera a satisfação salarial como constructo multidimensional.

Medidas de Satisfação Salarial

Vários estudos empíricos se têm debruçado sobre as causas e consequências da satisfação salarial. Heneman (1985) depois de aprofundar esta temática sugere que as conclusões obtidas acerca das causas e consequências da satisfação salarial dependem em boa medida do método utilizado para a sua avaliação.

De seguida passamos a indicar a natureza destas medidas dando indicações da sua validade de constructo. Em primeiro lugar são tratadas as medidas ad hoc, de seguida são revistas duas escalas que consideram a satisfação salarial em instrumentos standardizados (a JDI e MSQ), finalmente é descrito o Questionário de Satisfação Salarial (PSQ). Esta medida demonstra empiricamente a potencial multidimensionalidade da satisfação salarial.

Medidas Ad Hoc (Medidas para Casos)

As medidas ad hoc são aquelas que: (a) são construídas especificamente para um determinado estudo em questão, (b) têm pouca validade de constructo o que impede o conhecimento do que é que se está verdadeiramente a medir. Normalmente, as investigações sobre satisfação salarial que recorrem às medidas ad hoc, consideram um só item por escala ou poucos items, que resultam de forma combinada num valor global de satisfação salarial.

A maior parte dos estudos revistos por Lawler (1971) utiliza medidas ad hoc. Desde então, outros estudos também a utilizam (e.g., Cherrington, Reitz & Scott, 1971; Ronan & Organt, 1973; Goodman (1974); Fossum, 1976; Krefting & Mahoney, 1977; Mahoney & Weitzel, 1978; Krefting, 1980; Weiner, 1980; Jenkins & Lawler, 1981; Motowildlo, 1982, 1983; Berger, 1984; referidos por Heneman, 1985).

O facto de estes instrumentos permitirem items feitos à medida das questões específicas a estudar constituiu uma das vantagens na sua utilização (Heneman, 1985).

Apesar de alguma utilidade reconhecida às medidas ad hoc, Heneman (1985) evidencia duas grandes desvantagens aliadas a este tipo de instrumento. Em primeiro lugar, as respostas ao índice de satisfação salarial podem ser parcialmente função dos itens formatados e contruídos para esse objectivo. Inerentemente, as correlações da satisfação salarial poderão ser afectadas pela natureza dos seus itens construídos especialmente para o efeito. Em segundo lugar, e decorrente da primeira desvantagem, torna-se difícil comparar transversalmente os estudos que se baseiam nestas medidas uma vez que cada um elabora total ou parcialmente diferentes itens para avaliar satisfação salarial, donde, os resultados destes estudos podem ser específicos às medidas ou medida usada.

Sem ter algumas indicações empíricas àcerca das respostas a estas questões, dever-se-á manter algum cepticismo àcerca do valor dos estudos que aplicam medidas ad hoc (ver Schwab, 1980, para maior elaboração e alguns exemplos).

Alternativamente e/ou complementarmente às medidas ad hoc, surgem as standardizadas, destacando-se a Job Descriptive Index (JDI) e Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) não só como as mais conhecidas mas também como as mais utilizadas.

Medidas Standardizadas

Comparativamente às medidas ad hoc, as standardizadas não são especialmente construídas para um estudo em particular.

As medidas standardizadas mais utilizadas, são o Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) e a Job Descriptive Index (JDI). Ambas são medidas de satisfação, que abordam várias vertentes de trabalho nas quais se incluem a satisfação com o salário.

Existem evidências substanciais de validade de constructo para estas medidas (e.g., Dunham, Smith & Blackburn, 1977; Gillet & Schwab, 1975; Smith, Kendall & Hulin, 1969; Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967; Yeager, 1981, cit. por Heneman, 1985).

Relativamente à validade das escalas MSQ e JDI, dever ter-se em conta o seguinte: em primeiro lugar, as escalas salariais revelam validade discriminante adequada relativamente às correlações com escalas que medem a satisfação com outros aspectos de trabalho; segundo, as escalas salariais revelam uma validade convergente, ambas com cada uma delas, sendo as duas escalas salariais adequadas; por último, num intervalo com curto espaço de tempo, a escala apresenta fidelidade elevada pelo método do teste-reteste (Heneman, 1985).

A popularidade da JDI e MSQ na investigação da satisfação salarial, parece ficar a dever-se à supremacia evidente da validade de constructo que apresentam nas subescalas que medem a satisfação com o salário.

Não obstante a superioridade das escalas da MSQ e JDI relativamente às medidas ad hoc, a natureza geral das suas escalas salariais pode limitar a sua aplicabilidade na busca de atitudes mais específicas relativamente ao salário (Heneman, 1985). Esta possibilidade foi investigada pelo autor através do estudo do "Pay Satisfaction Questionnaire" (PSQ).

Questionário de Satisfação Salarial (PSQ)

Na tentativa de compreender como é que os fenómenos individuais e organizacionais se relacionam com a satisfação salarial, várias pesquisas foram conduzidas de modo a obter uma compreensão e avaliação baseada na assumpção de que a satisfação salarial é um constructo multidimensional (Judge & Welbourne, 1994).

Desenvolvido por Heneman e Schwab (1979, 1985) o PSQ tornou-se num instrumento, amplamente utilizado. No entanto, os estudos posteriores sobre o PSQ têm pautado por algumas incongruências, estendendo-se quer ao nível conceptual, ou seja, discussão à volta da dimensionalidade, quer ao nível estatístico, discutindo-se qual o tipo de análise factorial mais adequado (e.g., Orpen & Bonnici, 1987; Carraher, 1991; Mulvey, Miceli & Near, 1992; Judge & Welbourne, 1994).

Os estudos mencionados na tabela 2, reflectem a confusão àcerca do número correcto de dimensões do PSQ bem como a divergência no critério de análise estatística utilizada.

Tabela 2: Estudos sobre a dimensionalidade do PSQ.

Estudos	Tipo de factor usado na análise	Nº de factores
Heneman & Schwab (1985)	Confirmatória	5
	Exploratória-v	4
Ash, Dreher, & Bretz (1987)	Exploratória-v	3
Orpen & Bonnici (1987)	Exploratória-v	1
Heneman, Greenberger, & Strasser (1988)	Exploratória-v	4
Scarpello, Huber, & Vandenberg (1988)	Exploratória-o& v	3,4
Carraher (1991)	Exploratória-o	3
Mulvey, Micelli, & Near (1992)	Confirmatória	-
Judge (1993)	Confirmatória	4
Judge & Welbourne (1994)	Confirmatória	4

Nota. Hifen significa que a análise factorial confirmatória não foi conclusiva. O= rotação oblíqua; V= rotação varimax; (in Judge & Welbourne, 1994, p. 462).

A maior inovação que o desenvolvimento do PSQ acrescenta aos estudos da satisfação salarial, independentemente da controvérsia à volta do mesmo, é que a satisfação salarial é multidimensional.

A ideia de que a satisfação salarial é multidimensional provém de há muito, mais concretamente Locke (1976). De qualquer modo, Heneman e Schwab (1979, 1985) são os primeiros que colocam a hipótese explícita de que a satisfação salarial varia ao longo de cinco dimensões independentes: nível, estrutura, benefícios (forma de salário ou pagamento), aumentos (sistema salarial), e administração (políticas e administração salarial).

O estudo da satisfação salarial como constructo dimensional está aliado ao desenvolvimento do PSQ. Este foi construído em três fases separadas que passamos a descrever sumaria e sucessivamente.

A fase 1 envolveu a construção dos 20 itens originais do questionário PSQ (escritos por Heneman e Schwab, 1979), os quais se dividiam em cinco dimensões. Nesta fase foi utilizada uma escala de cinco pontos tipo Likert, podendo as respostas variar entre (1) “muito insatisfeito” a (5) “muito satisfeito”.

Na fase 2 o PSQ foi administrado a três amostras heterógeneas de empregados de escritório, para um total de 355 respondentes. Juntamente com o PSQ os sujeitos responderam aos cinco itens do MSQ relativos à satisfação salarial, para os três grupos considerados na amostra, e aos itens da JDI (também relativos à satisfação salarial) para dois grupos da amostra (grupo composto por profissionais de uma companhia de seguros de vida que trabalham em casa, e o grupo de profissionais a tempo inteiro e estudantes nocturnos do MBA). As suas respostas foram sujeitas a uma série de análises com vista a

recolher informação acerca das características psicométricas das escalas. As primeiras análises estatísticas foram efectuadas pelos três grupos separadamente. No entanto, e de modo a obter resultados mais estáveis, os autores decidiram considerar a amostra total ($n=355$). Foram efectuados dois tipos de análise factorial, confirmatória e exploratória. Tendo em conta que alguns dos itens deveriam ser excluídos, e que os mesmos se agrupavam em quatro e não cinco dimensões, como inicialmente previsto, foi construída uma versão modificada do PSQ (18 itens).

Na fase 3, a estabilidade e generabilidade dos resultados da fase 2 foram investigados numa amostra alargada de enfermeiras. Nesta fase foram conduzidos idênticos procedimentos estatísticos aos da segunda fase, os quais incluíram, o cálculo dos coeficientes alpha, as correlações inter-itens e dos itens com as dimensões, bem como a análise factorial confirmatória para os 18 itens. A análise factorial confirmatória revelou “que alguns dos itens pesam igualmente de forma elevada em mais do que um factor” (Heneman, 1985, p. 125). Os autores decidiram proceder a uma análise factorial exploratória a qual sugeriu a necessidade de rever a estrutura factorial. Heneman e Schwab (1985) procederam aos reajustes, eliminando alguns itens, obtendo uma versão modificada do PSQ.

De notar que os resultados da análise factorial revelam quatro dimensões da satisfação salarial: nível, benefícios, aumentos e estrutura/administração. As primeiras três dimensões possuem quatro itens cada uma, e a última dimensão tem seis. A versão modificada do PSQ é apresentada no Anexo A.

Da versão modificada do PSQ, e dos tratamentos estatísticos a ele efectuados resultaram alguns dados que apresentamos, como sejam, as médias das correlações dentro e entre as dimensões do PSQ. A média das correlações entre dimensões (em parênteses), bem

como as correlações inter-item e as dimensões, são apresentadas na tabela 3. Esta dá-nos também a conhecer o coeficiente alpha estimado para cada dimensão, excedendo .90 para as dimensões nível e benefícios, e .80 para as dimensões aumentos e estrutura/administração.

Tabela 3: Propriedades psicométricas da escala.

Escala	Média e correlações inter-item								Coeficiente alpha	
	Empregados de escritório (N= 355)				Enfermeiras (N= 1980)				Empregados de escritório (N= 355)	Enfermeiras (N= 1980)
	1	2	3	4	1	2	3	4		
Nível (1)	(.80)				(.84)				.94	.95
Benefícios (2)	.29	(.78)			.42	(.81)			.93	.95
Aumentos (3)	.49	.23	(.57)		.55	.37	(.52)		.84	.81
Estrutura/administração (4)	.45	.24	.42	(.49)	.52	.38	.48	(.54)	.85	.88

Nota. in Heneman (1985, p. 127)

Diversos estudos sobre a satisfação salarial, denotam alguma preocupação em analisar as relações da escala do PSQ com outras escalas que incluam dimensões que avaliam a satisfação salarial, destacando-se entre elas a JDI e o MSQ.

Os resultados alcançados no estudo de Heneman e Schwab (1985), relativamente às relações entre as dimensões do PSQ e as escalas do MSQ e JDI, são apresentados na tabela 4. Nela podemos observar as correlações entre as escalas da JDI e MSQ com as quatro dimensões modificadas do PSQ. Os dados sugerem que a variação nos resultados da JDI e MSQ estão associados com a dimensão nível de satisfação salarial medido pelo PSQ (.65 para $p < 0.01$ entre nível salarial e a subescala remunerações da JDI). De realçar ainda a não existência de relações entre as dimensões benefícios e aumentos (do PSQ) com as subescalas de remuneração da MSQ e JDI.

Tabela 4: Correlações parciais entre as escalas do PSQ, e as escalas de satisfação salarial do MSQ e JDI.

Escala do PSQ	Empregados de escritório		Enfermeiras
	JDI (N= 149)	MSQ (N= 355)	MSQ (N= 1980)
Nível	0.65**	0.78**	0.76**
Benefícios	0.09	-0.05	0.00
Aumentos	0.04	0.06	0.13**
Estrutura/administração	0.19*	0.22*	0.31*

Nota. in Heneman (1985, p. 128); Para N= 149, correlações entre JDI e MSQ é $r=.77$ ($p<.001$); ** $p<.001$ e * $p<.05$.

Heneman (1985) argumenta que os indivíduos desenvolvem uma atitude geral acerca do seu salário assim como atitudes mais específicas para com as várias partes componentes do seu salário incluindo: nível salarial (competitividade externa), estrutura salarial (consistência interna), salário individual (contribuição do empregado), e com a administração do sistema total de salários.

As pesquisas sobre o PSQ geralmente afirmam a natureza multidimensional da satisfação salarial. Infelizmente, a estrutura factorial do PSQ permanece equívoca. Embora Heneman e Schwab (1985) tentassem usar o PSQ para avaliar o quinto factor no modelo de satisfação salarial, não encontraram dados que o confirmasse. Com base na análise factorial exploratória, foi encontrado apoio para modelos de três e quatro factores (e.g., Heneman, Greenberger & Strasser, 1988; Scarpello, Huber & Vandenberg, 1988).

Ao estudar a dimensionalidade da satisfação salarial através da análise factorial, Orpen e Bonnici (1987) encontram quatro factores com variâncias entre 40% e 6,2%. No primeiro factor saturam sete items, três dos quais medem o nível salarial de satisfação, dois a satisfação salarial com os benefícios, e outros dois a satisfação salarial com os aumentos.

Apenas um item medindo a satisfação salarial com os aumentos satura no segundo factor. Os restantes resultados não permitem confirmar a solução de quatro factores de Heneman e Schwab (1985), sugerindo que pode haver uma única dimensão enfatizando a satisfação com vários aspectos do salário, mas não as quatro dimensões independentes.

Segundo Scarpello, Huber e Vandenberg (1988), a inconsistência dos resultados das pesquisas sobre as escalas de nível salarial e benefícios e a inconsistência uniformizada dos resultados para as escalas de aumentos e estrutura/administração, deve-se a factores contextuais que podem afectar as intercorrelações dos itens do PSQ. Dois factores contextuais que têm grande probabilidade de influenciar as propriedades dos itens dos aumentos e estrutura/administração são as classificações de funções dos trabalhadores (e.g., Milkovich & Newman 1987; Ronan & Organt, 1973; Scarpello & Ledvinka, 1988, referidos por Scarpello et al., 1988) e a sindicalização (Freeman & Medoff, 1984, referidos por Scarpello et al., 1988).

Muito embora a maior parte das organizações recorra a critérios de antiguidade e desempenho para as propostas de aumentos salariais, estes critérios são ponderados diferenciadamente entre grupos de funções (Belcher, 1980; Goldberg, 1977, citados por Scarpello et al., 1988).

Segundo Scarpello et al. (1988), os critérios utilizados pelas chefias para atribuição de aumentos, por exemplo, a trabalhadores não assalariados ou assalariados, podem variar, tornando-se muito mais subjectivos para os não assalariados do que para os restantes. Do mesmo modo, as propostas salariais podem ser baseadas no desempenho para uns, enquanto, que para outros poderá ser com base na antiguidade.

Os items dos benefícios do PSQ não se revelam sensíveis aos factores contextuais, contrariamente os items do nível salarial, aumentos e estrutura/administração revelam-se muito sensíveis as classificação de funções dos respondentes do PSQ (Scarpello et al, 1988).

De acordo com Scarpello et al. (1988), algumas das possibilidades para a inconsistência da saturação dos items do PSQ relacionados com o salário prendem-se com o facto de direccionarem os respondentes para evocarem mais do que um quadro de referência. Por exemplo, os items “o meu aumento recente” e “os aumentos que recebi tipicamente no passado” pesam constantemente e unicamente na dimensão “nível salarial”. Esta saturação é consistente com um quadro de referência resultado-orientado (e.g., a minha percentagem de aumento influencia o meu nível salarial). Segundo estes autores, quando o processo é mais subjectivo, os respondentes apresentam uma focalização num agente (chefe) que influencia toda a informação recebida àcerca dos assuntos das medidas salariais e nos resultados do processo de ajustamento de salário (aumentos).

Os estudos conduzidos por Heneman, Greenberg e Strasser (1988), asseguram a validade de constructo do PSQ. O coeficiente alpha para a medida global de satisfação salarial é de .92. O item7 (“os aumentos que eu tive tipicamente no passado”) pesa igualmente bem no factor de nível salarial e nos aumentos. Segundo os autores, estes dados não estão de acordo com os estudos de Scarpello et al., (1988), os quais apontam para que o item7 acentue num resultado estruturado de referência (outcome frame of reference) tal como os outros items no factor nível salarial (e.g., o meu salário total). De acordo com Heneman et al. (1988) o item7 reteve-se na dimensão “aumentos”, o que está em

consonância com a teoria sobre a satisfação salarial, a qual indica que aquele é um item de satisfação para com os aumentos (Heneman & Schwab, 1985).

Depois de examinarem os estudos anteriores sobre a dimensionalidade do PSQ (Ash, Bretz & Dreher, 1990, referidos por Carraher, 1991) concluem que a satisfação salarial consiste em duas dimensões independentes, identificadas como nível salarial e benefícios, com uma terceira dimensão denominada de estrutura/administração, a qual não é independente do nível salarial. Os autores sugerem ainda que dois dos quatro itens (PSQ3 e PSQ7), devem ser considerados como fazendo parte da dimensão, nível salarial, e que os outros dois (PSQ4 e PSQ16) devem fazer parte da dimensão estrutura/administração.

Os resultados dos estudos de Ash et al. (1990), são reforçados por Carraher (1991), reafirmando a ideia já levantada por outros autores de que o factor estrutura/administração não é totalmente independente do factor nível salarial. De qualquer modo a fidedignidade estimada de .92 (nível), .96 (benefícios), e .89 (estrutura/administração), induz o autor a concluir que as escalas que compõem os três componentes têm um nível de confiança aceitável.

Mulvey, Miceli e Near (1992), estudaram o PSQ recorrendo à análise factorial confirmatória, baseados em estudos anteriores (Heneman & Schwab, 1985; Scarpello, Huber & Vandenberg, 1988), os quais avançam com a hipótese de três formas de estrutura factorial.

Mulvey et al. (1992), construíram um modelo baseado nas três formas encontradas anteriormente. Concluem que todos os modelos incluem um factor geral de satisfação salarial, mas não as dimensões identificadas em estudos anteriores. Por fim não encontram

suporte para os estudos que sugerem que os indivíduos têm atitudes tanto gerais como específicas em relação ao salário (e.g., Heneman, 1985; Orpen & Bonnici, 1987).

Judge (1993) e Judge e Welbourne (1994), avaliam a validade das dimensões do PSQ recorrendo à análise factorial confirmatória. Os resultados destes estudos são consistentes com os de Scarpello et al. (1988). Tanto a hipótese de que os itens do PSQ saturam nas diversas dimensões, como a de que as dimensões do PSQ são empiricamente distintas são comprovadas em ambos os estudos.

Em suma, embora as dimensões do PSQ pareçam medir conceptualmente diferentes domínios, será necessário verificar, com rigor tanto quanto possível, se as medidas são suficientemente distintas para merecer consideração como medição de constructos separados (Schwab, 1980)

Identificar as variáveis que podem influenciar as dimensões da satisfação salarial constitui um dos objectivos deste estudo. Aliada a esta intenção, coloca-se a questão de estudar o papel do líder na satisfação com o salário. Os resultados de alguns estudos evidenciam que os gestores que actuam como líderes transformacionais são geralmente percebidos como mais eficazes e geradores de maior satisfação do que aqueles que actuam como líderes transaccionais. A liderança transformacional vs transaccional assume um lugar de destaque nos estudos recentes. Para além desta abordagem, e de modo a situá-la no contexto da liderança, no próximo capítulo focamos de forma breve as teorias dos traços, comportamentalistas e situacionais.

Teorias da Liderança - Satisfação com o Líder

No enquadramento teórico efectuado sobre a satisfação salarial, referimos por diversas vezes o papel da chefia e sua influência na satisfação com o salário, nomeadamente no que concerne ao modo como comunica os aumentos aos colaboradores. Neste capítulo, esta relação não é abordada de forma directa, dado tratarmos de teorias de liderança e não de teorias de satisfação salarial. No entanto, identificamos alguns aspectos convergentes entre ambas (e.g., recompensa contingencial e liderança transaccional).

Quanto ao conceito de liderança, ainda não existe unanimidade por parte dos teóricos, não obstante o grande volume de investigação realizado. À medida que focamos as diversas correntes de liderança referimos o seu conceito.

Teoria dos Traços

Esta abordagem constitui a perspectiva mais tradicional no estudo da liderança. Assenta na premissa de que pelo facto do líder possui um conjunto particular de características (traços, carácter ou aptidões) de personalidade inatas. Os líderes são seleccionados naturalmente, o que implica o menosprezo da formação. Constitui uma tentativa de definir os atributos pessoais (inteligência, personalidade, motivos e valores) do líder universal, capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação.

Os líderes têm qualidades especiais que os distinguem dos não líderes. Os americanos também lhe chamam a teoria do “great man”. Baseiam-se no pressuposto de que se o líder é dotado de qualidades que o diferenciam dos seus seguidores, então é possível assinalar os atributos pessoais e traços específicos de personalidade que distingue o líder dos demais.

A liderança é vista como uma capacidade individual intrinsecamente ligada à sua personalidade. É nesta linha de ideias que se situam todas as tentativas que pretendem estabelecer um perfil universal do líder ou conjunto de qualidades determinantes na actuação do líder. Todavia ressaltam traços característicos do líder universal, diferentes nos vários estudos efectuados, o que levou ao abandono desta perspectiva, a qual não diferencia a liderança como um processo e o líder como pessoa (Jesuino, 1987).

As revisões efectuadas sobre o tema concluem que os traços pessoais não se revelam suficientes para discriminar líderes de não líderes, e muito menos eficácia de ineficácia em termos de liderança. Ainda que alguns dos traços sejam requeridos em grande parte de situações de liderança, os mesmos não constituem por si só razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação.

A teoria dos traços vigora até aos anos 40. Entre os anos 40 e 60, a investigação continua a centrar-se na tentativa de caracterizar o líder universal, mas partindo da observação do comportamento de indivíduos, no exercício de funções normais de chefia, ou de indivíduos que de um modo espontâneo emergem como líderes. Esta corrente dá pelo nome de teoria comportamentalista.

Teoria Comportamentalista

Segundo Reto e Lopes (1992), a ruptura com a teoria dos traços deve-se a Lewin, cujas investigações marcam a viragem nos estudos de liderança, abrindo caminho a uma nova corrente que enaltece o comportamento do líder em detrimento das suas características.

Neste grupo de teorias incluem-se aquelas que pressupõem que o fenómeno de liderança emerge dos comportamentos de relação. Em termos epistemológicos, preocupam-se mais com o “como” do que com o “porquê”. Basicamente esta abordagem assenta na ideia de que o comportamento do líder pode ser adaptado e modificado, podendo deste modo alcançar-se a liderança eficaz através de acções de formação.

De um modo geral a literatura aponta três grandes estudos que marcam as teorias dos comportamentos do líder: as conduzidas pelas escolas de Ohio, Harvard e Michigan.

Com os estudos da escola de Ohio, o comportamento do líder é descrito em duas dimensões (estruturação e consideração) independentes e passíveis de diferentes combinações. Na medida em que sendo possíveis diferentes combinações entre as dimensões, abre-se caminho à possibilidade de treinar com os comportamentos mais apropriados os indivíduos que exercem funções de chefia e liderança.

Como resultado dos estudos de Harvard salientam-se a caracterização dos comportamentos do líder em três factores independentes: actividade, competência

instrumental e simpatia. Deste modo e consoante as combinações teremos três tipos de líder; o ideal, de tarefa e o de relacionamento.

Finalmente, os estudos da escola de Michigan preconizam que a liderança é considerada como uma variável causal, que afecta a produtividade, o absentismo, o turnover e o número de queixas. Esta relação é mediada pelas atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho e à organização, pela natureza da comunicação e pela coesão grupal.

A inaplicabilidade à formação e selecção de cargos de chefia dos modelos comportamentais aliada à sua falta de solidez, conduzem ao início de novas investigações a partir dos anos 60. Entre os anos 60 e 80, transfere-se a preocupação da identificação das características do líder universal para orientações contingenciais. Acentua-se o predomínio da contingência em detrimento da importância dos factores contextuais relativamente aos traços e comportamentos pessoais.

Teoria Contingencial

Estas teorias sustentam que a eficácia de um grupo ou de uma organização dependem da interacção entre a personalidade do líder e a situação. A personalidade do líder, “estilo de liderança” ou “padrões motivacionais” são considerados em termos bipolares: motivado pela tarefa, motivado pela relação.

O modelo contingencial de Fidler (1957, referido por Jesuíno, 1987), o modelo cognitivo-motivacional ou “path-goal” de House e Mitchell (1974, referidos por Syroit,

1996) e o modelo de Hersey e Blanchard (1977, referidos por Jesuino, 1987) constituem alguns dos estudos mais representativos deste período de investigação.

O estilo do líder é mais uma expressão dos seus motivos e necessidades pessoais que propriamente comportamento explícito. Três elementos essenciais são identificados no modelo de Fiedler: a medição da liderança, a definição e construção da variável situacional moderadora e a descrição da relação entre os traços do líder e a eficácia da equipa. "Least preferred co-worker" foi a primeira medida utilizada para caracterizar os diferentes líderes (Syroit, 1996).

Conhecido o estilo de liderança é necessário adequá-lo à situação. Segundo Fiedler são três os factores situacionais que determinam a eficácia da liderança: a relação líder-liderados; o grau de estruturação da tarefa e o grau de poder. Existem duas formas de conseguir a eficácia da liderança: ou escolher um líder cujo estilo se adapte ao contexto ou alterar o contexto para se adaptar ao estilo do líder.

O modelo contingencial de Fiedler não assume que os estilos de liderança são flexíveis de modo a que o líder possa adoptar qualquer dos estilos, dependendo da situação. Esta limitação é ultrapassada na teoria dos meios e fins, na medida em que prevê o modo como o líder afecta a eficácia do grupo.

O modelo de House e Mitchell identifica quatro tipos de comportamento de liderança: o directivo, o apoiante, o participativo, e o orientado para os resultados. Fazem derivar os seus pressupostos teóricos da teoria motivacional das expectativas e valências. O líder não tem uma influência directa na motivação e na satisfação. O comportamento do líder pode

modificar as probabilidades percebidas, a expectativa e a instrumentalidade, podendo ainda estar na origem de recompensas valiosas (Svroyt, 1996).

Estas crenças sobre as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa, também são moldadas por aspectos situacionais, por exemplo as características dos subordinados, e aspectos relacionados com a tarefa e com os factores situacionais de execução da tarefa. Os líderes assumem o papel de “corrigir ou suplementar as incorrecções da situação, por forma a aumentarem as expectativas e instrumentalidades dos seus subordinados” (Svroyt, 1996, p. 251).

A teoria dos meios e fins estimularam a investigação sobre a eficácia da liderança. Conjuga a explicação entre os efeitos do comportamento de liderança e fornece contributos de valor para o estudo da relação complexa entre o comportamento do líder, as características situacionais e a motivação, e a satisfação (Svroyt, 1996).

Enquanto a teoria dos meios e fins se refere às funções que o líder tem que desempenhar por forma a ser eficaz, o modelo de Hersey e Blanchard assenta no pressuposto de que a eficácia depende da adequação do estilo de liderança e do grau de maturidade dos liderados. É das acções destes, e não dos comportamentos do líder, que depende a eficácia da liderança.

De um modo geral, os modelos contingenciais relegam para segundo plano a explicação causal das regularidades observadas no processo de liderança, tal é a sua preocupação com a aplicabilidade. Assim, impedem a generalização dos resultados e tornam a pretensão de contingencialidade mais intenção do que realidade.

A partir dos anos 80, a liderança é vista como desempenhando um papel inovador, na medida em que ultrapassando a aceção restrita da relação vertical líder-liderado, implica a criação de uma mais valia em termos do trabalho de gestão. A realidade actual no seio das organizações requer agendas organizadas para a mudança, redes sociais facilitadoras da implementação estratégica, bem como equipas de colaboradores motivados apostando na concretização dos planos.

O líder actual deve conseguir níveis de dedicação e desempenho dos seus colaboradores e influenciar as grandes mudanças das atitudes dos colaboradores e da organização passando pelo comprometimento com a missão ou os objectivos da organização. A este líder, Yukl (1989) chamou de líder transformacional. Este conceito de liderança ultrapassa a modalidade transaccional, que procura apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através da troca simples e da negociação dos conflitos.

Subjacente ao conceito de liderança, está a definição de carisma. Nas próximas páginas daremos uma panorâmica breve destes e de outros conceitos que marcaram a última década nos estudos da liderança.

Liderança Carismática - Transformacional e Transaccional

O que à primeira vista possa parecer um retrocesso nos estudos de liderança, constituiu, isso sim, um avanço. Se por um lado se assiste ao retomar do conceito de carisma como vector fundamental nos processos de liderança, por um lado, passam a considerar-se os subordinados e a situação em simultâneo. Deste modo, a investigação

trazida por House (1977, referido por Syroit, 1996), Bass (1985) e Conger e Kanungo (1987), remetem-nos para o estudo das teorias de liderança tendo em conta os traços do líder (e.g., carisma), características do subordinado e características da situação. Assim, verifica-se o deslocamento do enfoque do grupo para o indivíduo e do comportamento para o carisma.

A teoria de House (1977, referido por Bass, 1985), serviu de ponto de partida para a pesquisa de Bass, cuja visão de liderança transformacional e transaccional marcam os últimos anos nesta área de investigação.

Não obstante ter sido Weber quem inicialmente considera o carisma como traço fundamental do líder, são Burns (1978) e House (1977) quem consolidam as ideias não só sobre o conceito mas também da sua importância na relação líder-subordinado.

A utilização do termo carisma em contexto de liderança remonta aos estudos de Max Weber (1925, 1968, referido por Jesuíno, 1987). Weber, intrigado com a força que a autoridade exercia na sociedade, desenvolveu uma tipologia que considera: a carismática, a tradicional e a racional-legal. Segundo este autor, a autoridade carismática baseia-se na devoção afectiva e pessoal do seguidores do “senhor” e nas dávidas da sua graça (carisma).

Aliada à investigação da liderança carismática, estão os conceitos de liderança transformacional e transaccional. Burns (1978) foi o pioneiro nesta área, tendo Bass (1985) desenvolvido alguma da sua pesquisa a partir dos estudos daquele. No entanto, enquanto Burns considera a liderança transformacional e transaccional como extremos opostos de um contínuo, Bass vê-as como funções de liderança adicionais.

Segundo Bass (1985), o líder transaccional é aquele que para fazer as coisas se baseia na relação líder-subordinados. Ao contrário o líder transformacional alarga e eleva os objectivos e motiva os subordinados para patamares mais elevados.

A teoria de Bass para além de “beber” nos estudos de Burns é vista por alguns autores como sendo a extensão da teoria de House (1977).

Contrariamente a Bass e House, Tichy e Devanna (1986), propõem um modelo cujas bases assentam na literatura da gestão estratégica. Fundamentalmente enfatizam as transformações organizacionais enquanto que House e Bass realçam as transformações individuais, ou seja, os líderes delegam as responsabilidades no seus seguidores individuais e mudam as suas atitudes e asserções sobre o modo como as coisas devem ser feitas.

Para Burns (1978), liderança transaccional implica a troca entre o líder e o subordinado, que se traduz para este, no receber salário ou prestígio ao submeter-se aos “desejos do líder”. Subjacente a este conceito está a ideia de contracto implícito. Contrariamente liderança transformacional implica que tanto o líder como o subordinado tenham a acção de criar, por exemplo motivação, bem como um propósito mais elevado. Este requer que os alvos e as aspirações, tanto do líder como do subordinado, convirjam num só.

Assim sendo, o líder transformacional procura envolver o colaborador como um todo, e não apenas como um ser individual com uma série de necessidades. Deste modo conduz à

alta ordem de necessidades dos colaboradores tendo em conta os motivos que os movem (Bryman, 1992).

O líder transaccional motiva os colaboradores a mudarem através de recompensas como troca do seus serviços, enquanto o líder transformacional motiva os colaboradores a trabalhar para além dos objectivos propostos. Desta forma simultaneamente tanto o líder como o colaborador podem alcançar níveis de satisfação superiores que favorecem a auto-actualização em detrimento dos seus interesses imediatos (Burns, 1978, referido por Bass, 1985).

A liderança transformacional surge como um estilo de liderança fortemente influenciada pela personalidade do líder como indivíduo, caracterizando-se por determinados interesses e traços, como sejam, a auto-confiança e determinação. Os líderes transformacionais são aqueles “com visão”, com vontade de encorajar o olhar “os velhos” problemas de modos novos e para se ligarem a convicções internas independentemente de desapontamentos constantes. São pessoas que podem retirar e reforçar as suas energias, que são donos do seu próprio destino e que têm uma gama de talentos que os fazem atravessar com sucesso tempos pouco favoráveis e de adversidade (Bass, 1985).

A experiência como pessoa ao longo da vida tem importância crucial no desenvolvimento do tipo de líder nomeadamente pela diferenciação de traços individuais. A necessidade de uma maior energia para introduzir a mudança, do que para manter o estado das coisas e o status, faz dos líderes transformacionais pessoas com padrões mais elevados de ousadia social, com mais capacidades para introspecção e meditação, em detrimento da sociabilidade e da cooperatividade (Bass, 1985).

Líderes transformacionais e transaccionais diferem no acesso à informação que possibilitam aos seus colaboradores. A informação na liderança transaccional é dada igualmente a todos os membros, enquanto os líderes transformacionais gerem a informação de um modo diferencial e longe de padrões democráticos (Bass, 1985).

Esplanados que estão, sumariamente, os conceitos de liderança transformacional e transaccional, e de acordo com a premissa de Bass (1985) que sustenta a ideia de que os dois estilos são adicionais, e não extremos opostos, procuramos de seguida ilustrar os mesmos estilos através das dimensões que os compõem.

Bass (1985) defende que a liderança transformacional consiste em três dimensões: (a) carisma; (b) consideração individualizada, (c) estimulação intelectual. Por seu lado da liderança transaccional fazem parte as dimensões: (a) recompensa contingencial e (b) gestão por excepção.

Liderança transformacional.

– Carisma

Segundo Bass (1985), os itens pertencentes à escala de carisma são respeitantes à fé e respeito pelo líder e à inspiração e encorajamento transmitidos pela sua presença.

– Consideração individualizada

Segundo Bass (1985), a consideração individualizada pressupõe a conjugação de dois elementos: (a) a consideração devida ao grupo, com a consulta aos seus elementos, tomada de decisões preferencialmente consensuais e o tratamento igualitário de todos os elementos do grupo; (b) o tratamento diferencial igualmente devido a cada elemento do grupo, como sujeito individual, sendo este tratamento de acordo com as necessidades e capacidades de cada indivíduo.

A orientação do líder deverá ser no sentido do desenvolvimento dos seus seguidores, fazendo orientação de carreiras, observando e registando os progressos, encorajando aqueles que consigo colaboram. O líder pode delegar responsabilidades profissionais e fomentar a capacidade de decisão, se não esquecer a orientação individualizada.

O líder deve manter a capacidade de dar resposta a cada indivíduo de modo particular e ser o conselheiro que dele se espera (Bass, 1985).

– Estimulação intelectual

Bass (1985) define estimulação intelectual como a capacidade dos líderes transformacionais em originar um despertar e uma mudança nos seguidores. Esta mudança surge através de uma gestão adequada dos problemas e sua resolução, pelo uso do raciocínio, imaginação, crenças e valores. Assim, a mudança assume a dimensão de um despertar, passando à acção imediata.

Liderança transaccional.

– Recompensa contingencial

Para Bass (1985) o reforço contingencial é o factor que surge associado à liderança transaccional, sendo responsável por 7.2% da variância encontrada.

À luz da recompensa contingencial, o líder e o colaborador acordam sobre quais as necessidades deste, assim como, o que terá de fazer para ser recompensado ou punido. Quando o colaborador age de acordo com o combinado, o líder ou recompensa ou não lhe aplica o reforço negativo (e.g., reprovação ou penalização).

O feedback que os colaboradores recebem provem não só do trabalho em si mesmo, dos colegas, de factos de dentro e fora da organização, mas também, e em especial, dos benefícios materiais que o líder transaccional pode providenciar (Bass, 1985).

- O líder como agente de reforço

Podsakoff, Todor e Skov (1982) estudaram os efeitos das recompensas contingentes e não-contingentes no desempenho e satisfação. Estes mostram que as recompensas contingentes têm um efeito positivo no desempenho futuro e na satisfação. Recompensas não-contingenciais conduzem a pior desempenho e a insatisfação, especialmente quando as recompensas são baixas, conduzem também a sentimentos de inequidade e a atitudes negativas em relação ao supervisor.

O efeito da punição contingente e não-contingente na produtividade e satisfação também foi estudado. Os efeitos da punição mostram-se dependentes do nível organizacional na qual os colaboradores operam. Nos níveis mais baixos, a punição apresenta, em termos gerais, efeitos negativos na produtividade e satisfação, seja qual for a sua contingência. As punições contingentes apresentam efeitos positivos na satisfação nos níveis mais elevados (Sims & Szilagyi, 1975, referidos por Syroit, 1996).

Assim sendo, directa ou indirectamente, os líderes podem providenciar recompensas para o progresso e o alcance das metas propostas, ou podem impor castigos e penalizações pelos fracassos (Bass, 1985).

Este reforço contingente positivo ou aversivo (negativo), é visto como sendo utilizado de duas formas pelos líderes transaccionais numa tentativa de motivarem os colaboradores. O reforço contingente positivo equivale à recompensa dada em relação a um bom desempenho, de modo a que o subordinado mantenha o esforço. O reforço contingente negativo é a reacção do líder quando o colaborador falha em relação ao desempenho estipulado.

A recompensa contingente assume duas formas: (a) o elogio pelo trabalho bem feito; (b) ou o aumento do salário, bónus e promoção (Sims, 1977, referido por Bass, 1985). Conjuntamente, podem-se incluir recomendações por esforços com mérito, o reconhecimento público e honras fora do serviço. Doutro modo, pode instituir punições por desvios em relação às expectativas definidas, que podem ir desde o feedback negativo ao despedimento/expulsão (Bass, 1985). A punição contingente também assume várias formas

consoante o tipo de falha cometida pelo colaborador. No entanto, um desvio aceitável da norma pode ocorrer, a produção pode situar-se abaixo dos padrões acordados, a qualidade pode diminuir abaixo do aceitável. O líder neste caso pode servir apenas para chamar a atenção para o desvio (Bass, 1985).

Tanto a recompensa contingente como a penalização contingente são características de executivos voltados para a negociação (transacção). Os líderes transaccionais contrariamente aos líderes transformacionais, estão mais preocupados com processos eficientes do que com ideias substantivas. Os líderes transformacionais interessam-se mais pelo que é desejado do trabalho, do que com o trabalho é na realidade. Revelam as suas tácticas flexíveis e quando é conveniente utilizam o seu poder para recompensar ou punir, para a manutenção ou melhoria daquilo que eles vêem como processo satisfatório (Zaleznick, 1967, referido por Bass, 1985).

- Comportamentos envolvidos na liderança transaccional e os efeitos nos subordinados

Klimoskei e Hayes (1980, referidos por Bass, 1985), acrescentam com a sua pesquisa alguns dados àcerca dos elementos inerentes ao processo de recompensa contingencial. Os seis comportamentos que eles identificam, subjacentes aos supervisores são: (a) a forma explícita com que os supervisores dão instruções (explicitação); (b) frequência da comunicação àcerca das matérias de trabalho (comunicação); (c) aprovação do supervisor no envolvimento dos subordinados em determinar padrões de desempenho (envolvimento); (d) dar suporte aos esforços que resultam eficazmente (suporte); (e) examinar

frequentemente o desempenho (examinar); (f) consistência para com o subordinado (consistência).

- Outros efeitos moderadores na recompensa contingente

O líder pode estruturar as recompensas contingentes a alcançar e clarificar os objectivos recorrendo a outras condições. Estas são listadas por Yukl (1989): (a) quando o líder possui autoridade e descrição substancial para administrar recompensas tangíveis aos colaboradores; (b) quando os colaboradores são dependentes do seu líder para avaliar recompensas; (c) quando os resultados do desempenho são determinados pelo esforço e habilidade dos colaboradores em vez dos resultados para além do controlo dos colaboradores; (d) quando é possível medir fielmente o desempenho dos colaboradores; (e) quando o trabalho é repetitivo em vez de variado, interessante e bom (Bass, 1985).

Ainda segundo o mesmo autor, o alcance dos objectivos é mais útil quando: (a) há indicadores do desempenho e estão disponíveis para serem utilizados no alcance de objectivos específicos; (b) os resultados do desempenho estão altamente dependentes do esforço do colaborador e não são fortemente afectados por condições que estão para além do controlo dos colaboradores, (c) os colaboradores têm pelo menos uma quantidade moderada de motivação para realizar e estimular o alcance dos objectivos desafiantes (Bass, 1985).

- Problemas com esquemas de pagamento e incentivos

Alguns planos de recompensas contingentes são muitas vezes determinados em favor de planos de recompensas não contingentes como seja o salário directo. Quando as recompensas são totalmente atribuídas com base no desempenho, por exemplo remuneração baseada no número de peças produzidas ou salário baseado em comissões, a produtividade é superior (Bass, 1985).

Segundo Bass (1985), alguns críticos argumentam que o pagamento baseado na quantidade produzida, pode reduzir a qualidade e quantidade, as normas de grupo, bem como os padrões dos gestores. As percentagens de peças podem ser a causa nos trabalhadores da satisfação e conflito com eles próprios e com o seu gestor. Os interesses próprios são promovidos com quem esteja no conflito, com os colegas e os interesses da organização.

Os colaboradores cujo salário não está unicamente ligado ao seu desempenho, podem desenvolver planos próprios como sejam; auto-direcção, auto-controlo, bastando para tal que estejam empenhados, envolvidos com as propostas da organização. Promover a auto-recompensa é uma meta da chefia, a qual pode obviar muitas das necessidades de recompensa contingentes (Bass, 1985).

Os salários contingentes da quantidade e/ou qualidade do desempenho podem contribuir para o seu aumento, se os trabalhadores estiverem esclarecidos acerca dos resultados esperados. Esta situação estará no entanto, dependente do modo como os planos de

incentivos são calculados, e da confiança no gestor/chefe para definir os aumentos salariais (Bass & Barrett, 1981, referidos por Bass, 1985). Contudo, o menos importante parecem ser as expectativas dos trabalhadores quando eles aumentam esforços, dado que os mesmos irão resultar numa grande produtividade, aliada à importância de fazer dinheiro (Schwab & Dyer, 1973, referidos por Bass, 1985).

Os planos de bónus de grupo, comparticipação nos lucros, comparticipação nos bónus pelo sucesso do esforço do grupo em deduzir os custos de produção são vistos como reflectindo melhor a dimensão que os resultados individuais dependem dos colegas, supervisão e práticas e políticas da organização.

O facto dos líderes não possuírem a reputação indispensável para proferir as recompensas necessárias, pode constituir uma das causas do falhanço na sua utilização. Os gestores que satisfazem as expectativas dos interesses dos colaboradores ganham e mantêm a reputação para estarem aptos a conceder salário, promoções e reconhecimento (Tsui, 1982, referido por Bass, 1985).

Podsakoff, Todor e Skov (1982), demonstram que para 72 supervisores de 101 colaboradores, de uma organização não lucrativa, as recompensas contingenciais pelos supervisores estão correlacionadas com o desempenho esperado dos colaboradores mas as recompensas não contingenciais correlacionado do mesmo modo com o desempenho dos colaboradores. No entanto, tal como podemos ver na tabela 5, a satisfação dos colaboradores é muito mais alta, especialmente, com o seu supervisor quando este elogia ou recomenda (e.g., para promoções) e o salário é contingente do esforço dos colaboradores e seu desempenho.

Tabela 5: Correlações entre os comportamentos do supervisor e a satisfação dos colaboradores.

Comportamentos do Supervisor	<i>Satisfação dos subordinados</i>				
	Trabalho	Supervisor	Colegas	Salário	Administração
Recompensas contingentes	.43	.68	.27	.21	.39
Recompensas não contingentes	.11	.27	.00	-.01	.14

Nota. (in Bass, 1985, p.133)

As recompensas não contingenciais devem proporcionar uma situação segura para aqueles subordinados que consideram a auto-recompensa um dos elementos contingentes como consequência do seu desempenho. A maior parte dos subordinados sente a obrigação para com a organização de proporcionar as recompensas não contingenciais o que pode também gerar no colaborador um esforço para revelar um desempenho adequado.

– Gestão por excepção

A gestão por excepção consiste na intervenção do líder apenas quando algo não vai bem, isto é, se a eficiência do processo se mantém, o líder não tem nenhuma intervenção junto dos subordinados (Bass, 1985).

Segundo Bass (1985), a gestão por excepção é um modo de desencadear o andamento de um sistema. Este mito, dificilmente se torna real, porque a exigência de respostas do líder, tem um carácter bastante mais regular, do que esta posição teórica pressupõe ao enfatizar o papel do gestor de controle. O gestor é o marinheiro a bordo, que traça a rota e

faz as correcções necessárias; a noção de feedback é consistente com esta posição de controle do gestor por excepção

Em geral, o controle é executado em relação aos aspectos negativos do sistema. Duas razões podem influir nesta opção: (a) uma razão organizacional, segundo a qual se o líder está pressionado por quotas de produção a cumprir, tende a aumentar a preferência para o uso da punição, especialmente se a capacidade de dar recompensas tiver sido perdida; (b) quantidade de informação necessária para avaliar o desempenho. Esta pode ser uma razão económico-cognitiva, na medida em que necessitando de menos informação que a excelência o erro é mais fácil de avaliar (Greene & Pdsakoff, 1981, referidos por Bass, 1985).

Em geral os reforços negativos podem não só inibir comportamentos indesejados, como despertar outros. Geram, contudo, ansiedade em todos os comportamentos a eles associados, especialmente nos subordinados altamente motivados, logo mais predispostos em interpretar como ataque pessoal um feedback negativo, mesmo que bem intencionado. O reforço negativo, quando atribuído em função da produção provoca, por um lado, irregularidade na produtividade, e por outro lado, baixa na qualidade (Smith, 1975, cit. por Bass, 1985).

Os reforços têm um carácter de dedicação em determinados sujeitos. Subordinados orientados para a tarefa em geral são mais auto-reforçados, enquanto que os subordinados orientados para a interacção e auto-orientados têm maior probabilidade de serem sensíveis a reforço positivo e negativo (Bass, 1985).

Em suma, os valores de um líder dependem das suas crenças nos objectivos estratégicos da empresa. Quer sejam líderes transaccionais ou transformacionais a ênfase é colocado na crença que o líder tem no sistema, do que depende o desempenho e eficácia do líder (Bass, 1985).

Considerando que: os líderes transformacionais proporcionam maiores índices de satisfação, e que a satisfação salarial pode ser considerada como constructo multidimensional, procuramos através de um estudo exploratório, construir um modelo de equação estrutural.

Questões de investigação/objectivo do estudo

É nosso objectivo identificar os factores dos quais dependem as dimensões da satisfação salarial. No entanto esta questão será explorada sobre várias condições qualificadores.

Subjacente ao atingir deste objectivo algumas questões carecem primariamente de resposta.

I - Em primeiro lugar, pretendemos avaliar a validade das dimensões do PSQ, tendo por base os estudos de Heneman e Schwab (1985). Especificamente, será que os itens (18) saturaram nas suas dimensões; nível salarial, estrutura/administração, aumentos e benefícios? Será que estas quatro dimensões da satisfação salarial são empiricamente distintas? Heneman (1985) e Heneman e Schwab (1985) indicam que cada dimensão reflecte relativamante (embora talvez ligada ou afim) um aspecto distinto de salário. Logo, até que ponto as dimensões do PSQ são empiricamente distintas, e até que ponto, os itens do mesmo têm pesos diferentes nas respectivas dimensões?

Judge (1993), tendo por base os trabalhos efectuados anteriormente, concluiu que as várias dimensões do PSQ quando correlacionadas entre si, revelam valores que oscilam entre .78 (para estrutura/administração) e .90 (para aumentos), sendo que a dimensão benefícios é aquela cujos valores de correlação são mais baixos. Estes resultados vêm de encontro aos de Heneman et al. (1988) segundo os quais as correlações encontradas revelaram valores entre .94 (nível salarial e benefícios) e .85 (aumentos). Tal como nos

estudos de Judge (1993) as correlações mais baixas (.27) verificaram-se entre os benefícios e nível salarial e .32, correlacionando benefícios com os aumentos.

Nesta sequência, será que algumas das dimensões do PSQ estão mais relacionadas (em particular as dimensões “aumentos” e “estrutura/administração”) entre si do que outras?

De seguida, e partindo do pressuposto de que a estrutura factorial do PSQ preencherá os requisitos acima mencionados, será que aquela se mantém constante ao longo do tempo? Judge e Welbourne (1994) concluíram que numa situação antes-depois os resultados se mantinham muito idênticos em dois períodos distintos

II - Na medida em que a satisfação salarial poderá depender de outros factores que não aqueles que são avaliados nas suas dimensões, será que as várias dimensões da satisfação com o salário registam resultados sucessivamente melhores após um aumento efectivo de salário ?

III - Complementarmente ao estudo da validade discriminante, mostrando como é que os constructos são empiricamente separáveis, outra forma de demonstrar a validade discriminante é comparando as correlações que os constructos (i.e., as dimensões do PSQ) têm como uma série de preditores (Gerhart & Judge, 1991; Schwab, 1980, referidos por Judge, 1993). Se as variáveis que predizem uma das dimensões da satisfação salarial predizem similarmente outras dimensões, haverá razões para duvidar da validade discriminante. Desde que cada uma das dimensões do PSQ represente conceptualmente aspectos distintos da salário (Heneman, 1985), será que esta influência em cada uma das dimensões é significativamente diferente?

De modo a determinarmos se um número de variáveis prediz as dimensões da satisfação salarial, um modelo global de satisfação salarial é colocado em hipótese. Este facto terá implicações na validade das dimensões do PSQ

De acordo com Heneman et al. (1988) e Judge (1993), a percepção do salário baseado no desempenho está mais correlacionada com a satisfação com os aumentos do que com as restantes dimensões da satisfação salarial.

⇒ Deste modo, será que numa situação em que o salário é percebido como contingente do desempenho, existe associação entre esta variável e a satisfação com os aumentos salariais?

Podsakoff, Todor e Skov (1982), concluíram que a satisfação dos colaboradores depende das recompensas contingenciais. Segundo os mesmos autores as recompensas contingentes têm um efeito positivo no desempenho. Assim sendo, as recompensas contingenciais podem conduzir a um melhor desempenho e maior satisfação. Por outro lado, Bass (1985) argumenta que a definição de planos salariais contingentes são preteridos em favor dos planos não contingentes.

Numa situação em que o salário é contingente do desempenho, a satisfação aumenta. Nesta sequência quer as recompensas contingenciais (conferidas pelo líder) quer o salário contingente do desempenho conduzem a maior satisfação.

Segundo Miceli e Lane (1991) e Judge (1993), o chefe exerce influência sobre o processo de revisões salariais, sendo que essa influência afecta a satisfação não só com os aumentos mas também com a estrutura/administração salarial.

⇒ Assim, até que ponto é que as recompensas contingenciais estão mais correlacionadas com a satisfação para com a estrutura/administração salarial e aumentos do que com as restantes dimensões da satisfação salarial?

De acordo com Heneman (1985), as atitudes sobre o processo de avaliação de desempenho estão frequentemente relacionadas com o sistema de administração salarial. Dyer e Theriault (1976) concluem que algumas atitudes influenciam a satisfação salarial e Miceli e Lane (1991) argumentam que a aderência aos sistemas formais de avaliação de desempenho influenciam significativamente a percepção de justiça para com o sistema salarial.

⇒ Nesta sequência, será que as atitudes sobre o sistema de avaliação de desempenho estão mais relacionadas com a satisfação com a estrutura/administração salarial?

Caso não existam diferenças significativas entre o primeiro e o segundo momento, então, será que a satisfação com o salário depende de outro factor para além do próprio salário, como seja, por exemplo a liderança?

IV- De acordo com Miceli e Lane (1991), a percepção da influência do chefe sobre o salário deverá afectar a satisfação com o modo como o sistema salarial é administrado.

House (1971, p. 324, cit. por Syroit, 1996) sublinha que “a função motivacional do líder consiste em aumentar as recompensas pessoais dos subordinados em função do alcance dos objectivos de trabalho (...). O comportamento do líder vai também afectar a satisfação dos subordinados para com o líder “na medida em que os subordinados vêem esse comportamento como uma fonte de satisfação imediata ou como instrumental para a satisfação futura” (House & Dessler, 1974, p.13, cit. por Syroit, 1996). Segundo Syroit (1996), o tipo de comportamento do líder que vai afectar a motivação dos subordinados e/ou a sua satisfação, é um facto dependente da situação.

Directa ou indirectamente, os líderes podem providenciar recompensas para o progresso e o alcance das metas propostas, ou podem impor castigos e penalizações pelos fracassos (Bass, 1985). O comportamento do líder pode modificar as probabilidades percebidas, a expectativa e a instrumentalidade, podendo ainda estar na origem de recompensas valiosas (Syrroit, 1996).

⇒ Nesta sequência, será que os gestores que actuam como líderes transformacionais são geralmente percebidos como mais eficazes e geradores de maior satisfação do que aqueles que actuam como líderes transaccionais?

Se os líderes transformacionais são os mais eficazes, os que conduzem a um esforço extra e maior satisfação, até que ponto é que a satisfação com o líder exerce directamente influência na satisfação salarial ?

De modo a analisarmos a influência da satisfação (no trabalho e com o líder) na satisfação salarial, contruímos um modelo geral comportando não só a satisfação salarial na sua globalidade mas também considerando as suas dimensões independentemente.

Em suma, é nosso objectivo identificar os factores dos quais possivelmente dependem as dimensões da satisfação salarial.

METODOLOGIA

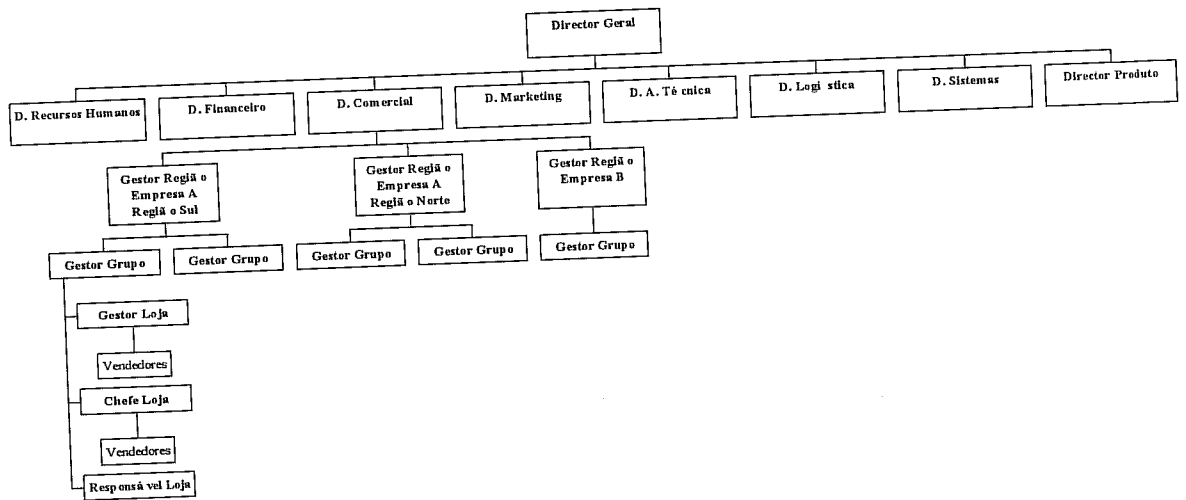
Caracterização do Estudo

Os dados recolhidos para este estudo provêm de duas organizações que passaremos a denominar por empresa A e empresa B. Tratam-se de duas empresas que actuam no mesmo ramo, pertencendo a um grupo multinacional líder de mercado.

A empresa A, com mais de 140 anos de existência, deve a sua liderança à cobertura geográfica de que é detentora. A empresa B surgiu da necessidade de cobrir uma fatia de mercado em risco de ser tomada pelos parceiros de negócio, tendo sido criada em 1988. Esta situação implicará tanto uma população mais jovem, bem como a antiguidade notoriamente mais reduzida, como podemos observar no capítulo destinado aos resultados.

A estrutura funcional (figura 5) é comum às duas empresas excepto no que concerne às chefias de vendas, no entanto o próprio director comercial assegura o funcionamento de ambas. Da estrutura organizacional fazem parte oito directores, reponsáveis pelas principais áreas de gestão que compreendem: recursos humanos/legal, financeira, marketing, assistência técnica, logística, sistemas, produto e comercial. É nesta última que incidirá o nosso estudo, ou não fosse a mesma o maior foco de possível satisfação/insatisfação à qual estão sujeitos os que dela fazem parte dada a possibilidade de oscilações no negócio e consequente reflexão na componente variável do salário. A direcção comercial comum às duas empresas (e.g., o director é o mesmo) está dividida em três áreas de negócio: duas

referentes à empresa A, centro/norte e centro/sul, e uma terceira região que diz respeito à empresa B. Na região centro/norte incluem-se os arquipélagos dos Açores e da Madeira, cujos colaboradores participaram no nosso estudo. O efectivo total das equipas comerciais era de 483 e de 129 ao final de 1995 para a empresa A e empresa B respectivamente. À data do estudo (de Janeiro a Junho) registaram-se 26 novas admissões.



Legenda: Todos os gestores de região têm a mesma estrutura que o gestor da região sul.

Figura 5: Organograma das organizações.

Os procedimentos, regras e políticas são comuns em ambas as empresas, podendo realçar-se à primeira vista as estratégias de marketing como diferentes, assim como as políticas de implantação de mercado, já que como atrás referimos, pretende-se atingir uma faixa de cliente diferentes. Consequentemente, a mensagem transmitida à equipa de vendas, vem nesta linha. Como tal, o nosso universo é constituído por respondentes da direcção comercial visando os diversos níveis da equipa de vendas.

As revisões salariais são efectuadas anualmente, em ambas as empresas, procedendo as mesmas a rectificações sempre que se justifique.

Os benefícios sociais estendem-se a todos os empregados ainda que existam divergências consoante não só a antiguidade na empresa, mas também a idade dos colaboradores, nomeadamente no que concerne ao seguro de poupança reforma. Os restantes benefícios, entre os quais se salientam, seguro de saúde, seguro de vida, viagens de incentivos, adiantamento de salários e benefícios a estudantes trabalhadores são extensíveis a todos, dependendo o início de adesão aos diferentes pacotes, da antiguidade na empresa. As comparticipações no seguros de saúde, por parte dos empregados são recentes na empresa (com início em 1996). Esta modadilidade foi implantada na medida em que as seguradoras, passaram a impôr como condição, a exigência por um lado de uma franquia e por outro um período de cadência aquando de novas adesões. Foi criado um seguro complementar para situações específicas não abrangidas na cobertura normal do seguro de saúde, que implica a contribuição monetária dos colaboradores para poderem usufruir de comparticipações especiais. No entanto, a aderência foi reduzida, o que de algum modo denota a fraca disponibilidade para serem aqueles a dispôr do seu dinheiro em prol dos benefícios sociais. Existem ainda, regalias especiais, como sejam os descontos em determinadas instituições médicas, empresas do ramo automóvel, e na compra de produtos das próprias empresas. A juntar a estes benefícios são criadas condições pontuais de incentivos e regalias, normalmente alargadas a todos os que colaboram em ambas as organizações.

O salário médio rondava os cento e oito mil escudos à data do estudo, tendo sido a média de aumentos de 4,5% em Março de 1996 e de 6,5% em Março de 1995, em ambos os anos superior à taxa média de inflação prevista. Os aumentos são comunicados às equipas de vendas pessoalmente pelos gestores de negócio os quais se deslocam aos locais

de trabalho (postos de venda) distribuídos pelo país a fim de se certificarem que todos os pontos mencionadas na carta de condições anual são entendidos por parte dos *chefes de loja, gestores de loja, responsáveis de loja e vendedores*.

As diferentes funções distinguem-se principalmente pelos seguintes aspectos: chefes/gestores de loja respondem pelo negócio do seu ponto de venda, chefiam uma equipa de vendedores que pode oscilar entre um a onze elementos, são responsáveis quer pela coordenação das tarefas administrativas, executando-as se necessário, pela formação no local de trabalho e pelo cumprimento do objectivo de vendas que lhes é definido anualmente. Dependente do atingir deste valor está o pagamento de alguns prémios anuais que de certa maneira servem como incentivo a toda a equipa.

Aos responsáveis de loja são pedidas praticamente as mesmas funções que aos chefes de loja com a diferença de que estes exercem funções de chefia. A acrescentar a este facto os primeiros gerem um negócio que varia em média entre 55 a 565 mil contos enquanto nos segundos, quando muito, pode variar entre 15 mil a 50 mil contos. Facilmente se depreende que os responsáveis de loja não formam equipas uma vez que trabalham sozinhos.

A função "formação" é assegurada pela Direcção de Recursos Humanos que anualmente realiza acções que contemplam temáticas que vão desde liderança, motivação, técnicas de resolução de problemas, atendimento comercial, técnicas de vendas, reclamações e conhecimentos técnico-comerciais de produto só para mencionar a título de exemplo alguns dos conteúdos programáticos das acções de formação em 1996, durante o período em que aliás decorreu a colheita de dados. A formação estende-se a todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico, adequando-se as temáticas às

funções exercidas. Só não participa nas acções quem de todo se encontra indisponível para tal, como são o caso das baixas por doença.

Finalmente, os vendedores têm como principais funções, vender e executar tarefas administrativas no ponto de venda. Destes, os que completam menos de um ano na empresa, possuem pouca experiência, dado que durante aquele período se encontram em formação teórica e prática. São também estes, que não usufruem do pacote total de benefícios, como é o caso do seguro de saúde, uma vez que a data de adesão ocorre após um ano a ano e meio de contracto na empresa. Ainda que possam vislumbrar das vantagens dos benefícios sociais, não têm conhecimento de causa.

Amostra

A amostra é constituída por participantes das acções de formação concretizadas no período considerado (Janeiro a Junho de 1996). Uma vez que o questionário foi entregue e recolhido durante o decorrer da acção de formação, a mortalidade experimental foi praticamente inexistente. Por outro lado, mantivemos constantes as condições de aplicação da situação experimental, pelo que admitimos também ter controlado possíveis efeitos devidos à instrumentação. Nestas acções participaram todos os efectivos da população visada (equipa de vendas). Assim sendo, e de modo a contemplar todos os empregados, tornou-se necessário ajustar a distribuição dos instrumentos às datas de realização das acções, facto que implicou a decomposição da amostra em vários grupos.

Os sujeitos foram escolhidos em função da sua participação nas acções de formação. Cada colaborador participou em dois módulos de formação. O primeiro módulo ocorreu entre Janeiro e Março, período antes dos aumentos salariais. Os respondentes desta fase serão designados por grupo 1 no momento 1. Todos os sujeitos que faziam parte deste grupo e que participaram no segundo módulo, o qual ocorreu depois de Março (mês em que foram efectuadas as revisões salariais), constituem o grupo 1 no momento 2. Os participantes no primeiro módulo de formação depois dos aumentos, ou seja, posteriormente a Março, constituem o grupo 2 no momento 1. Aquando da sua participação no segundo módulo (também depois dos aumentos) designámos os mesmos por grupo 2 no momento 2.

Assim, e tal como poderemos observar na tabela 6, para uma amostra total de 428, constituída por: grupo 1 que inclui 128 sujeitos no primeiro momento (antes dos aumentos) e 79 no segundo momento (depois dos aumentos), o grupo 2 inclui 182 sujeitos no momento 1 (depois dos aumentos) e 39 no momento 2 (depois dos aumentos).

A redução do número de elementos no grupo 1 deve-se ao facto de alguns dos participantes no primeiro módulo de formação por questões profissionais e/ou de saúde não poderem participar no módulo 2. Para além dos motivos referidos, a quebra no grupo 2 deve-se ao facto de ainda decorrerem as acções de formação à data do terminus da recolha dos dados para este estudo. Ainda que as respostas fossem voluntárias, alguns questionários foram excluídos (66), na medida em que o seu preenchimento não foi completo.

Tabela 6: Composição da amostra.

	Momento 1 (Janeiro a Março)	Aumentos Salariais (Março)	Momento 1 (Março a Junho)	Momento 2 (Março a Junho)
Grupo 1	128		-	79
Grupo 2	-		182	39
<i>n</i>	310			118
<i>N</i>	428			

Note-se que tanto do grupo 1 como do grupo 2 fazem parte sujeitos da empresa A e da empresa B, quer para o primeiro quer para o segundo momento, tal como podemos verificar na tabela 7. Recorde-se que o efectivo total da empresa A à data do estudo era de 340 colaboradores na área comercial e 125 na empresa B. A participação elevada é evidente em especial na empresa B, excedendo 78% dos respondentes do efectivo total.

Tabela 7: Sujeitos em função da organização.

Grupos	Empresa A (<i>n</i> = 287)		Empresa B (<i>n</i> = 141)	
	Momento 1 (<i>n</i> = 212)	Momento 2 (<i>n</i> = 75)	Momento 1 (<i>n</i> = 98)	Momento 2 (<i>n</i> = 43)
Grupo 1	72	58	56	21
Grupo 2	140	17	42	22

Na tabela 8 poderemos verificar que a maior participação incidiu na região norte relativamente ao grupo 1 (momento 1 e 2), região sul no grupo 2 momento 1, e outra no grupo 1 e 2 tanto no momento 1 como 2.

Tabela 8: Sujeitos em função das regiões.

Regiões	Momento 1				Momento 2			
	Grupo 1 <i>n</i>	%	Grupo 2 <i>n</i>	%	Grupo 1 <i>n</i>	%	Grupo 2 <i>n</i>	%
Norte	63	49	41	23	58	73	16	41
Sul	9	7	99	54	-	-	1	3
Norte/Sul	56	44	42	23	21	27	22	56

Nota. Região norte e sul referem-se à empresa A e Norte/Sul à empresa B.

A função com maior expressão, como podemos analisar pela tabela 9, é a de vendedor, no entanto, os 94 respondentes chefes e responsáveis representam 63% do efectivo total das empresas em estudo, enquanto os vendedores respondentes representam 66% do efectivo à data do estudo. Verifica-se ainda que, do momento um para o momento 2, e em especial no que concerne ao grupo 2 a amostra sofreu uma ligeira alteração na sua composição relativamente à variável funções. Assim sendo, o grupo 2 no momento 2 não será analisado isoladamente em tratamentos estatísticos futuros.

Tabela 9: Sujeitos por funções.

Funções	Momento 1				Momento 2			
	Grupo 1 <i>n</i>	%	Grupo 2 <i>n</i>	%	Grupo 1 <i>n</i>	%	Grupo 2 <i>n</i>	%
Gestor/Chefe	37	29	11	6	15	19	-	-
Responsável	27	21	19	10	20	25	1	3
Vendedor	64	50	152	84	44	56	38	97

Com uma população predominantemente feminina, a tabela 10, ilustra o modo como essa distribuição é feita, podendo-se verificar que esta situação é constante, quer para ambos os grupos, quer para ambos os momentos.

Tabela 10: Sujeitos em função do sexo.

Sexo	Momento 1				Momento 2			
	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 1		Grupo 2	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Masculino	39	30	56	31	25	32	14	36
Feminino	89	70	126	69	54	68	25	64

Na figura 6 podemos observar que também por funções predomina o sexo feminino.

Apesar de não ter sido efectuado um teste estatístico, da observação da tabela 10, podemos pressupor que não houve uma alteração significativa da composição da amostra no que à variável sexo diz respeito de um momento para o outro. De igual modo, a composição da amostra não parece diferir do grupo um para o grupo dois.

Estas observações estendem-se, com uma ou outra excepção, às demais variáveis demográficas tratadas nesta secção. Desta forma, devido à não flutuação da composição da amostra de um momento para outro e de um grupo para outro, poderemos afirmar que quaisquer efeitos são devidos às variáveis em estudo e não a qualquer destas variáveis estranhas. Apesar de não termos intencionalmente controlado estas variáveis exógenas, as análises descritivas aqui efectuadas levam a crer que elas não “parasitam” os efeitos que desejamos analisar.

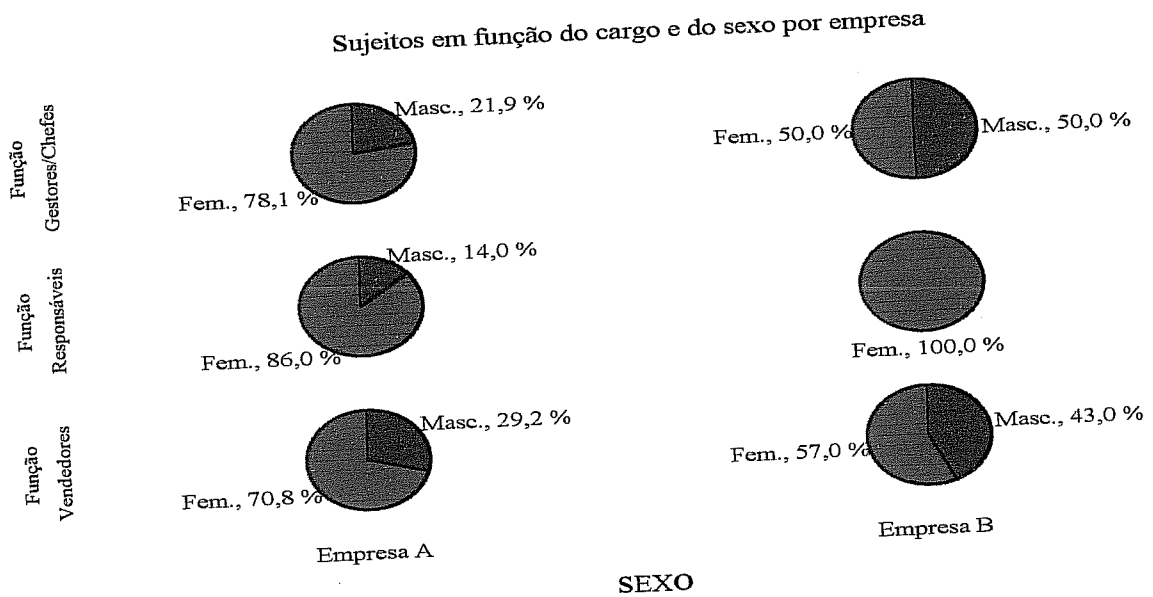


Figura 6: Distribuição dos sujeitos em função do sexo.

Na tabela 11, podemos verificar que a média das habilitações literárias em ambos os grupos e momentos se situa no 10º ano de escolaridade. A média de idades não ultrapassa os 30 anos, registrando no entanto algumas oscilações entre grupos e momentos. A antiguidade varia entre uma média de dois a seis anos, variando não só no que concerne aos grupos mas também aos momentos.

Tabela 11: Médias e desvio padrão, idade, antiguidade e habilitações literárias.

	Momento 1			Momento 2		
	Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias	Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias
	Media (DP)	Media (DP)	Media (DP)	Media (DP)	Media (DP)	Media (DP)
G- 1	29.50 (6.85)	5.89 (4.60)	10.23 (1.72)	30.24 (7.94)	6.25 (5.49)	10.11 (1.81)
G- 2	27.26 (5.12)	4.86 (3.61)	10.43 (1.60)	25.17 (4.97)	2.51 (1.86)	10.56 (1.33)

Nota. G-1=grupo1 para n (momento 1)= 128 e n (momento 2)= 79; G-2=grupo 2 para n (momento1)= 182 e n (momento 2)= 39.

Como se pode verificar da observação da tabela 11, as variáveis idade e antiguidade têm uma evolução diferente do momento 1 para o momento 2, consoante se trate da empresa 1 (grupo 1) ou empresa 2 (grupo 2). Estas constituem as exceções que atrás foram referidas, e obrigariam a um controlo pós experimental caso se analisasse a questão em termos de evolução temporal. Dado que nenhuma das questões de investigação coloca o problema nestes termos, este possível efeito deixa de ser importante controlar, pelo que o desprezamos na secção de resultados.

Da empresa A fazem parte colaboradores com mais anos de serviço, ou pelo menos assim parece para a população de respondentes tal como podemos observar na figura 7.

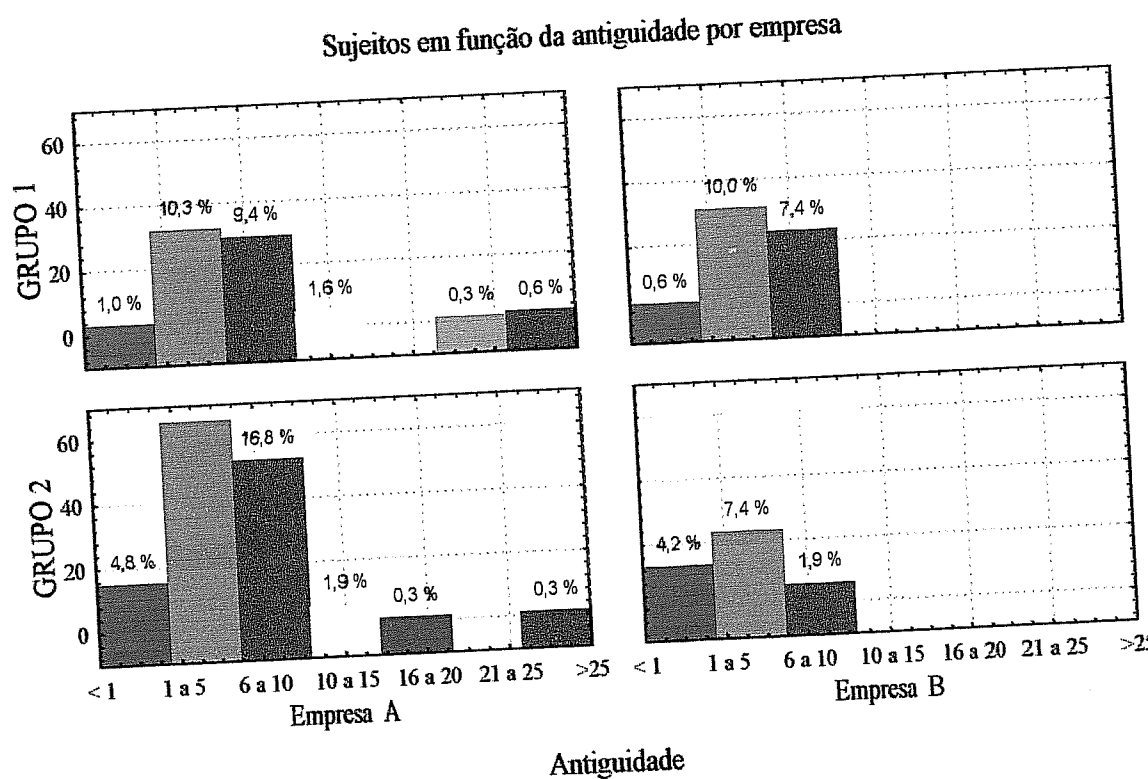


Figura 7: Distribuição dos sujeitos em função da antiguidade.

Na figura 8 podemos observar que o grupo 2 na empresa B é constituído totalmente por vendedores, predominância essa que também se verifica no grupo 1, estendendo-se ainda a empresa A, ainda que de modo mais repartido.

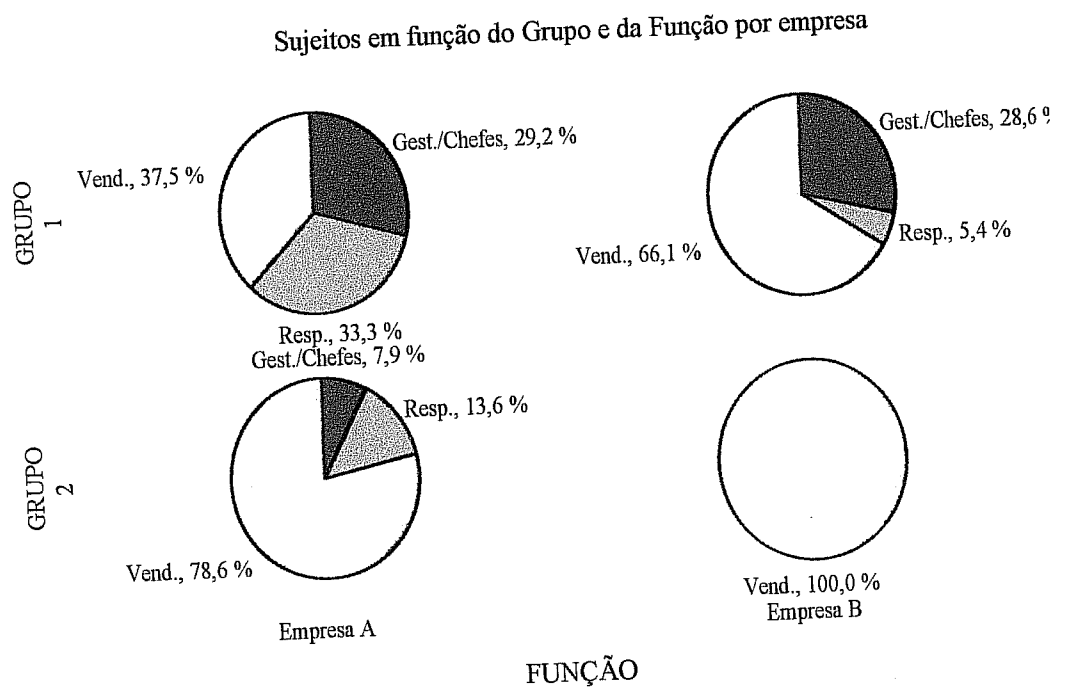


Figura 8: Distribuição dos sujeitos por empresa em função do cargo.

Instrumentos/Medidas

Neste estudos pretendemos avaliar as dimensões da satisfação salarial pelo que recorreremos ao PSQ. Este instrumento serve ainda para dar resposta às questões relativas às variações da percepção da satisfação salarial depois dos aumentos, bem como relativamente

a cada uma das suas dimensões. Por fim servirá de base à construção de um modelo estrutural de satisfação.

De modo a avaliar a validade de constructo do PSQ e a identificar possíveis dimensões da satisfação no trabalho que influenciem a satisfação com o salário, utilizamos a JDI. Por fim, utilizamos o QML por forma a identificar por um lado, o tipo de liderança exercida, e por outro lado a sua influência no processo de satisfação.

Satisfação Salarial.

O recurso ao PSQ está subjacente não só à sua validação mas também com o objectivo de avaliar a satisfação relativa a cada dimensão do salário.

A satisfação salarial é medida pelos 18 itens da versão do questionário de satisfação salarial (Heneman & Schwab, 1985).

Os respondentes avaliam a sua satisfação relativamente ao salário através de 18 afirmações. A satisfação com as afirmações é expressa numa escala de 1="Muito insatisfeito" a 5="Muito Satisfeito". Os 18 itens dividem-se em quatro dimensões: nível salarial, estrutura/administração, benefícios e aumentos, tal como podemos verificar na tabela 12.

Tabela 12: Composição da escala PSQ.

	DIMENSÕES	ITEMS
Questionário Satisfação Salarial (PSQ)	Nível Salarial	1;5;10;14
	Estrutura/Administração	8;9;12;13;17;18
	Aumentos	3;4;7;16
	Benefícios	2;6;11;15

Cada dimensão é calculada a partir da média dos items que a compõem. A medida de satisfação salarial global é obtida a partir da soma dos resultados de cada subescala. Nesta sequência, médias mais elevadas correspondem a satisfação superior.

Devido ao facto de apenas se ter tido acesso à versão original da escala, em língua inglesa, foi necessário fazer a sua tradução, a qual será descrita na secção subordinada aos procedimentos.

Posteriormente, procedeu-se a um pré-teste do instrumento junto de 40 sujeitos em condições de preenchimento semelhantes às que viriam a ser utilizadas na aplicação final. Este procedimento é descrito no capítulo a ele dedicado.

Por último, procedeu-se ao estudo das qualidades métricas da escala, e à comparação dos resultados com os obtidos na versão original. Para tal determinou-se o grau de fidelidade e a validade de constructo.

O conceito de fidelidade de um teste está associado à necessidade de verificar o comportamento dos diversos itens que constituem uma escala, avaliar a estabilidade do instrumento, ou seja a sua consistência (Gay, 1981).

Para a análise do grau de fidelidade, procedeu-se através do método de consistência interna, tendo-se adoptado o cálculo do coeficiente alpha de Cronbach (Cronbach, 1990), pelo facto de ser considerada a medida mais eficiente para este cálculo no âmbito do modelo clássico do erro de medida (Kline, 1986).

Na tabela 13 verifica-se que todos os valores de α são ajustados na medida em que o critério de qualidade habitualmente considerado seja de valores superiores a .80 (Bryman & Cramer, 1992).

Na generalidade, a fidelidade da escala utilizada mantem-se após a sua tradução, tal como podemos na tabela 13.

Tabela 13: Coeficientes alpha de Cronbach do Pré-teste.

Dimensões do PSQ	Heneman e Schwab (1985)	Pré-teste
	<i>n</i> = 355	<i>n</i> = 40
Nível Salarial	.94	.90
Estrutura Salarial	.85	.89
Aumentos	.84	.81
Benefícios	.93	.83
Satisfação Salarial	.95	.93

Nota: Valores alpha dos autores in Heneman e Schwab (1985)

A validade de constructo foi estudada nesta fase através do cálculo das intercorrelações e análise factorial dos itens (pelo método do cálculo dos componentes principais, com rotação varimax, adoptando a normalização de Kaiser com eigenvalue igual ou superior a 1 e sem determinação do número de factores (Bryman & Cramer, 1992)). Acumulou-se evidência positiva no sentido de reforçar a validade de constructo do instrumento em causa.

Para além dos 18 itens do PSQ são acrescentados três outros itens (Anexo B) à escala. Estes visam avaliar a percepção da contingência salário-desempenho bem como as atitudes dos empregados sobre os sistemas de avaliação de desempenho.

Satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é medida pela JDI (Smith, Kendall & Hulin, 1969), aferida por Jesuíno, Soczka e Matoso (1983).

A escala é composta por sete subescalas apresentadas na tabela 14. Para cada questão foram dadas uma das três alternativas de resposta designadas por S (correspondente a Sim), N (correspondente a Não), e ? (correspondente a Não Sei).

O respondente assinala a alternativa que melhor corresponde à sua resposta. A cotação é de 3, 1 e 0, para S, ? e N respectivamente para quando a questão é positiva. A cotação é de 0, 1 e 3 para S, ? e N respectivamente quando a questão é negativa. Assim sendo, e de acordo com Cook, Hepworth, Wall e Warr (1981), foram invertidos alguns dos itens cujo número é referido na tabela 14.

Tabela 14: Composição da JDI.

Dimensões da JDI	Nº de itens	Nº de itens invertidos
Organização	8	4
Remunerações	4	1
Superior imediato	12	5
Colegas do mesmo nível	9	6
Perspectivas de promoção	8	4
Trabalho em si mesmo	14	5
Subordinados/colaboradores	11	7

O resultado de cada subescala é obtido somando as pontuações ao longo das questões que a compõem. Um resultado global de satisfação no trabalho obtém-se a partir da soma das sete subescalas. Resultados mais elevados correspondem a satisfação superior.

Na tabela 15, podemos verificar que no estudo efectuado por Jesuíno et. al. (1983), os coeficientes alpha para as sete subescalas variam entre .48 e .94. Segundo os autores, estes são os dados que oferecem maior confiança, tendo em conta que a média dos coeficiente alpha é mais elevada (.77 para Amostra L, contra .71 para Amostra T), tal como podemos observar na tabela 15.

As qualidades métricas da escala são também por nós testadas (Anexo C), em termos de consistência interna, verificando-se uma variação do coeficiente de fidelidade (alpha de Cronbach) de .45 a .86 no momento 1, e entre .50 e .88 no momento 2. Todos os valores são apresentados na tabela 15. Nela podemos observar que de um modo geral os coeficientes se mantêm.

A fidelidade relativa respeitante à subescala remunerações revela o coeficiente mais baixo (.45) para o momento 1 e .50 para o momento 2, oferecendo pouca confiança, o que segundo Jesuíno et al. (1983, p.107) “mostra grande variabilidade das respostas sendo de pôr em dúvida a sua unidimensionalidade”.

Tabela 15: Coeficientes alpha de Cronbach - JDI.

Subescalas JDI	Presente estudo		Estudos anteriores	
	Momento 1	Momento 2	Amostra L	Amostra T
	n= 178	n= 113	n= 86	n= 68
Organização	.69	.68	.74	.60
Remunerações	.45	.50	.48	.66
Superior imediato	.86	.88	.94	.83
Colegas do mesmo nível	.78	.78	.80	.74
Perspectivas de promoção	.64	.61	.78	.69
Trabalho em si mesmo	.70	.69	.88	.70
Subordinados	.79*	.77**		
Satisfação no trabalho ^a	.78	.64	.77	.71

Nota. ^a= soma das sete subescalas; * para n= 19, ** para n= 30; estudos anteriores in Jesuíno et al. (1983).

O cálculo do coeficiente alpha para o índice de satisfação no trabalho, considerando todos os itens (Anexo C), com excepção daqueles que avaliam a satisfação com os subordinados revela valores bastantes aceitáveis (.88 para momento 1 e .86 para momento 2).

Estilo de liderança.

Para recolha de dados relativos ao estilo de liderança é utilizado o Questionário Multifactorial de Liderança (QML), construído e apresentado por Bass (1985). O QML tem servido de base a diversos estudos empíricos sobre liderança, referidos por Bass (1985). Nestes estudos são utilizadas as cinco escalas de liderança descritas, para analisar a relação

entre o estilo de liderança e aspectos específicos de esforço extra, de satisfação com o líder e de eficácia.

No presente estudo, aplicamos a versão do instrumento composta por 41 itens, referentes aos cinco factores das escalas de liderança transformacional e transaccional. Tal como podemos observar na tabela 16 da liderança transformacional fazem parte três subescalas, sendo que “carisma” se revelou responsável de 66.5% dos 89.5% da variância geral por Bass (1985). Consideração individualizada e estimulação intelectual revelam-se ambos responsáveis por 6.3%. No que concerne à escala de liderança transaccional, as subescalas recompensa contingencial e gestão por excepção revelam-se responsáveis por 7.2% e 3.2% respectivamente (Bass, 1985).

Tabela 16: Composição dos estilos de liderança (QML).

Escalas QML	Subescalas	Items
Liderança Transformacional	Carisma	1;8;10;11;14;16;17;18;21;22; 23;24;25;28;32;34;37;38
	Consideração individualizada	2;3;4;6;7;9;26
	Estimulação intelectual	12;19;20
Liderança Transaccional	Recompensa contingencial	5;13;27;29;35;36;41
	Gestão por excepção	15;30;31;33;39;40

Foi pedido aos respondentes, que avaliassem a frequência, com que o seu superior assume cada um dos comportamentos descritos nos 41 itens, segundo uma escala tipo

Likert de 5 pontos, em que: A significa “frequentemente se não sempre”; B significa “muitas vezes”; C significa “algumas vezes”; D significa “raramente”; e E significa “nunca”.

Satisfação com o líder.

Na recolha de dados relativos à satisfação com o líder é utilizada uma escala apresentada por Bass (1985), que avalia o nível de satisfação dos colaboradores relativamente ao líder e aos métodos de liderança por ele utilizados. A escala é composta por 2 itens (item42 e item43).

Foi pedido aos sujeitos que dessem as suas respostas, segundo uma escala tipo Likert de 5 pontos, em que: A-significa “muito satisfeito”; B-significa “relativamente satisfeito”; C-significa “nem satisfeito nem insatisfeito”; D-significa “de certo modo satisfeito”; e E-significa “muito insatisfeito”.

Exforço extra.

A versão original do Questionário Multifactorial de Liderança apresentado por Bass (1985), inclui 3 itens (item44, item45 e item46) que segundo o autor caem no domínio conceptual relacionado com a capacidade do líder motivar empenhamento em esforço extra nos colaboradores, para além das expectativas habituais.

Relativamente a esta escala, pedia-se aos sujeitos que dessem as suas respostas segundo uma escala de Likert de 5 pontos, em que: A significa “frequentemente se não

sempre”; B significa “muitas vezes”; C significa “algumas vezes”; D “significa “raramente”; e E significa “nunca”.

Eficácia.

Na recolha dos dados relativos à eficácia foi utilizada uma escala apresentada por Bass (1985), que avalia a forma como os sujeitos percebem o nível de eficácia do seu serviço; do seu serviço em comparação com outros conhecidos; a eficácia do líder relativamente à motivação e organização. A escala é composta por 4 itens (item47, item48, item49 e item50). Pedia-se aos sujeitos que dessem as suas respostas segundo uma escala de Likert de 5 pontos, em que: A significa “extremamente eficaz”; B significa “muita eficaz”; C significa “eficaz”; D “significa “ligeiramente eficaz”; e E significa “ineficaz”.

Não obstante o recurso por parte de diversos autores a métodos distintos para cálculo dos coeficientes de fidelidade do QML, apresentamos na tabela 17 os valores dos coeficientes alpha por nós obtidos (Anexo D). Nela podemos observar que os mesmos variam entre .54 e .97. Tal como nos estudos conduzidos por Bycio, Hackett e Allen (1995), os valores mais baixos referem-se à dimensão “gestão por exceção” e os mais elevados à dimensão “carisma”.

Tabela 17: Coeficientes alpha de Cronbach - QML.

Dimensões QML	Presente Estudo		Outros estudos
	Momento 1 (n= 310)	Momento 2 (n= 118)	
Liderança Transaccional	.79	.84	-
• Recompensa contingencial	.82	.84	.78
• Gestão por excepção	.54	.69	.71
Liderança Transformacional	.96	.97	-
• Carisma	.96	.96	.97
• Consideração individualizada	.80	.85	.85
• Estimulação intelectual	.83	.84	.87
Esforço extra	.76	.71	-
Eficácia	.87	.88	-

Nota. Outros estudos Bass (1985) e Bycio et al. (1995).

Procedimento

Neste estudo consideramos duas fases. A primeira refere-se ao pré-teste do PSQ, a segunda à recolha de dados com vista a responder às questões de investigação por nós colocadas.

Num trabalho prévio à administração do estudo, toda a direcção foi sensibilizada para a realização do estudo, com especial destaque para a equipa comercial à qual foi dada uma explicação mais detalhada.

Na medida em que na recolha bibliográfica efectuada não encontramos qualquer versão em Português procedemos na primeira fase à tradução do questionário de Heneman e Schwab, seguindo os passos que passamos a descrever: a) tradução por um psicólogo com trabalhos de investigação no âmbito da satisfação; b) tradução por gestores de recursos

humanos, directores das diversas áreas da empresa em questão, com diploma no Instituto Britânico; c) retroversão por um segundo psicólogo diplomado pelo Instituto Britânico; d) reunião entre os psicólogos, gestores e directores, bem como outros envolvidos, os quais não haviam tido contacto anterior com o instrumento, para definirem uma versão final; e) comparação da versão retrovertida com a original, a qual não apresentou diferenças; f) apresentação da retroversão e tradução a um técnico da Língua Inglesa, com frequência universitária na área da psicologia social, ao qual foi pedido para interpretar quer em Português quer em Inglês, o que lhe “fazia lembrar cada uma das questões”; g) apresentação do questionário a um grupo heterogéneo (quadros superiores, médios, intermédios administrativos e indiferenciados) de modo a que verbalmente dessem a sua interpretação daquele. Esta sessão foi realizada de dois modos, individualmente e em grupo.

Dado que não foram encontradas diferenças nas interpretações redigiu-se a versão definitiva (Anexo B), durante o mês de Agosto de 1995.

Posteriormente reforçamos os esclarecimentos à Administração e direcção visada no estudo sobre os objectivos e propósitos do mesmo, acordando um plano de aplicação dos questionário de modo a não colidir com a actividade normal da empresa.

Numa primeira fase, procedemos à distribuição de 40 questionários, durante o mês de Setembro de 1995, com vista à realização de um pré-teste. Com este pretendemos detectar problemas de compreensão dos itens e recolher informação que possibilitasse a avaliação da necessidade de reformular alguns deles que se revelassem menos discriminativos.

Os questionários (PSQ), visando o pré-teste, foram aplicados no decurso de quatro acções de formação internas. A formação decorria em salas, devidamente equipadas com

todos os meios que visavam o bom preenchimento, como sejam, ar condicionado, mesas de apoio e lugares sentados com espaço entre os respondentes.

O questionário (pré-teste) era composto por uma nota explicativa quer dos objectivos do estudo quer da garantia de anonimato, confidencialidade e respectiva destruição após a realização do trabalho. Um formulário sociodemográfico fazia parte integrante do questionário.

A distribuição esteve a cargo do formador e da autora deste estudo, tendo esta última assegurado o carácter académico a que se propunha a recolha, dando as explicações necessárias, e ausentando-se da sala em seguida de modo a assegurar aos respondentes que não haveria identificação daqueles com o questionário. Não foi estabelecido tempo limite para preenchimento. A recolha esteve a cargo do formador (psicólogo ligado à investigação).

Numa análise prévia a todos os questionários indagou-se da existência de comentários escritos aliados à dificuldade de compreensão dos itens. Na medida em que não encontramos informações que revelassem falta de poder discriminativos dos itens, e tendo em conta a fidelidade apurada nesta fase, mantivemos o mesmo questionário para a segunda fase.

No decorrer da aplicação dos questionários as empresas viviam uma situação estável, quer em termos sociais quer em termos financeiros (tanto na primeira como na segunda fase).

Numa segunda fase, a distribuição dos questionários (PSQ e Bass), ocorreu num período compreendido entre meados de Janeiro e Março de 1996 em contexto de formação interna. De notar que nesta altura as empresas em estudo não haviam efectuado alterações salariais, acontecendo estas no final de Março, com retroactividade a Janeiro de 1996. Estas revisões salariais implicaram a alteração do sistema salarial, ou seja, o regime de atribuição da parte variável da remuneração (comissões) passou a ter um critério diferente de atribuição. Todos os colaboradores foram informados que as revisões salariais estavam previstas para esta altura, ainda que não fossem dadas como certas nesse momento, prevendo-se um desvio entre um a dois meses, à semelhança de anos anteriores.

Nesta fase, a cada questionário foi atribuído um número de ordem, o qual foi utilizado em ambos os momentos (primeiro e segundo) de colheita de dados, de modo a fazer-mos o controlo dos sujeitos. Tal como referimos anteriormente, os sujeitos responderam aos questionários em contexto de formação, sendo que esta, se subdividia em acções e módulos, obedecendo a uma programação prévia. Esta, implicava os mesmos formandos por acção e nos dois módulos. Deste modo, os questionários identificados com o número de ordem atribuído, recolhidos na acção 1, módulo 1, foram distribuídos na acção 1 no módulo 2. Para se assegurar o anonimato aos inquiridos, foi-lhes pedido que guardassem o seu número de ordem no primeiro momento. No segundo momento, os questionários foram colocados na sala de formação, encarregando-se os próprios formandos (inquiridos) de identificar o seu número de ordem. Se no período definido pelo formador para preenchimento, restassem questionários, o formador encarregou-se de verificar se haviam quebras do primeiro para o segundo momento (em termos de número de formandos). Os questionários não identificados pelos sujeitos foram eliminados.

A distribuição do conjunto: PSQ, Bass e JDI (Anexo B) de questionários de base ao nosso estudo ocorreu num período mediado entre Março e Junho de 1996, coincidindo também desta vez com as acções de formação.

Das acções de formação interna, durante as quais decorreram as aplicações, fazia parte um módulo cuja monitoragem estava a cargo de formadores externos, psicólogos clínicos e organizacionais também ligados à investigação os quais foram informados dos objectivos do estudo e da metodologia, procedendo aqueles à distribuição dos questionários. Antecedendo à distribuição era dada em explicação oral acerca dos objectivos do estudo, relevando o seu carácter académico, enfatizando a confidencialidade e conferindo a voluntariedade no seu preenchimento. Todas as acções de formação foram acompanhadas pelo autor reforçando a segurança na confidencialidade das respostas. Não foi definido tempo de resposta ainda que o tempo médio não excedesse por norma 15 m, para o conjunto de questionário e de 5 m aquando da distribuição isolada do PSQ. O momento de preenchimento era definido pelo formador, acontecendo sempre durante o horário normal de formação. Procurou assegurar-se que o preenchimento ocorreria nos momentos mais descontraídos do dia.

A primeira folha que se destinava ao preenchimento dos dados demográficos continha uma explicação dos objectivos do estudo, e reforçava a confidencialidade dos dados. Todos os questionários eram precedidos de uma pequena nota explicativa com instruções de preenchimento.

Ainda de modo a assegurar a confidencialidade, a recolha dos questionários foi efectuada em sala pelo formador, que se encarregava de os juntar inviabilizando qualquer hipótese de identificação pessoal. Tal como na primeira fase, as condições de preenchimento, tanto quanto possível tinham em conta factores como sejam, luz natural, ar condicionado, mesas de apoio, lugares sentados e preenchimento simultâneo.

Os resultados apresentados no capítulo seguinte, resultam dos tratamentos estatísticos efectuados recorrendo ao programa informático STATISTICA for Windows.

RESULTADOS

O primeiro objectivo deste estudo, prende-se com a avaliação da validade das dimensões do PSQ. Nesta sequência, e de modo a responder à primeira questão de investigação, apresentamos de seguida os resultados obtidos da análise da sua fidelidade, validade de constructo, análise factorial exploratória e confirmatória. Da análise destes resultados procuramos ainda avaliar a estabilidade ao longo do tempo da estrutura factorial do PSQ.

Análise dos items e fidelidade

Fidelidade, garantia, precisão ou fidedignidade são sinónimos que traduzem a confiança que se pode ter na permanência dos resultados fornecidos em aplicações sucessivas do mesmo teste (Carmines & Zeller, 1979). Se um instrumento mostrar capacidade aceitável no que diz respeito à reproductibilidade dos resultados a que dá origem, será possível generalizar a partir de aplicações particulares desse instrumento para uma variedade maior de situações nas quais ele pode ser aplicado.

Como todos os tipos de fidelidade são expressos em termos de um coeficiente de correlação, pode afirmar-se que, em regra o coeficiente de fidelidade será tanto maior quanto se aproximar de 1 (em módulo). Coeficientes de fidelidade iguais ou superiores a

0.80 são considerados como muito significativos pela generalidade dos autores na área da psicometria (Nunnally, 1978; Kline, 1986; Carmine & Zeller, 1979).

A fidelidade e análise dos itens encontram-se intimamente relacionadas, porque ambas suportam a construção de um teste homogéneo de conteúdo mas que simultaneamente permita uma efectiva discriminação entre os sujeitos a que se destina. Kline (1986) refere que a realização da análise dos itens pode fazer-se pela correlação de cada item com o “score” total da escala ou factor correspondente. O autor defende que, idealmente todos os itens se deveriam correlacionar com o “score” total da escala ou factor correspondente acima de .20. O contrário levaria, no caso de adaptação de testes e sempre que possível, à reformulação do item até se atingir a versão mais adaptada.

A dimensão da amostra tem influência decisiva nas inferências possíveis acerca da fidelidade do questionário. Nunnally (1978) sugere a utilização de uma amostra mínima de 300 pessoas, e Kline (1986) refere a utilização de 200 pessoas como suficiente para estudos de fidelidade. No presente trabalho cumpriram-se estes requisitos para o momento 1 em que o estudo de fidelidade tem uma amostra superior a 300 pessoas.

Para o cálculo do índice de fidelidade foi utilizado o método de consistência interna, alpha de Cronbach (Cronbach, 1990). Verifica-se que a consistência interna (tabela 18) das dimensões do PSQ e índice de satisfação salarial (somatório das diversas dimensões) apresentam valores compreendidos entre .71 e .95. Verifica-se ainda que estes valores se mantêm constantes nos momentos 1 e 2 bem como para ambos os grupos. Com excepção da dimensão “aumentos” cujo valor de α é de .71 para o grupo 2 no momento 1, os restantes valores enquadram-se entre os recomendados na literatura da especialidade

(Cronbach, 1990). De qualquer modo, os coeficientes alpha são consistentes com os obtidos pelos autores (Heneman & Schwab, 1985), exceptuando-se como já referido a dimensão “aumentos”. Os resultados deste estudo são no entanto consonantes com os obtidos por Judge (1993) para uma população idêntica (vendedores) àquela a que nos reportamos. Para uma amostra de 61 representantes de vendas, Judge (1993) encontrou coeficientes alpha compreendidos entre .70 e .91.

A análise do coeficiente alpha em função do momento (Anexo E), permite verificar que para além da dimensão “aumentos”, todos os valores se revelam ou superiores ou muito próximos de .80, tal como recomenda a literatura.

Tabela 18: Coeficientes alpha de Cronbach

PSQ	Coeficientes alpha					
	Momento 1			Momento 2		
	Grupo 1 (n= 128)	Grupo 2 (n= 182)	Momento 1 (Grupo1+ Grupo2)	Momento 2 (Grupo1 + Grupo2)	Grupo 1 (n= 79)	Grupo 2 (n= 39)
Nível Salarial	.83	.87	.86	.90	.89	.91
Estrutura	.80	.81	.81	.85	.84	.87
Aumentos	.79	.71	.74	.80	.77	.78
Benefícios	.79	.78	.78	.82	.80	.84
Satisfação Salarial	.91	.93	.91	.94	.92	.95

Nota. n (Momento1)= 310; n (Momento 2)= 118.

Complementarmente efectuamos um estudo do coeficiente de fidelidade θ (theta) para testes que medem vários factores ou dimensões. Os valores obtidos são de .92 para o momento 1 e .94 para o momento 2 [$\theta = (N/N-1) * (1-1/e^1)$ em que: θ = coeficiente theta, N= número de itens, e^1 =“eigenvalue do factor extraído em primeiro lugar”].

Verifica-se que tanto o coeficiente alpha como o de theta, quer no primeiro quer no segundo momento confirmam a fidelidade do PSQ.

Fidelidade externa (teste-reteste)

Para o cálculo da fidelidade externa foi efectuado um teste-reteste às dimensões do PSQ. O teste-reteste consiste em aplicar o mesmo teste em duas ocasiões diferentes às mesmas pessoas e depois calcular a correlação de dois conjuntos de resultados com a fórmula da correlação momento-produto de Pearson. Neste caso, os valores por nós obtidos (tabela 19) variaram entre .30 e .66.

Tal como nos estudos de Judge e Welbourne (1994), a dimensão “benefícios”, numa situação antes-depois, é aquela que menos se correlaciona com as restantes dimensões.

Tabela 19: Correlações inter dimensões.

Momento 1 (n= 310)	Momento 2 (n= 118)			
	Nível Salarial	Estrutura	Aumentos	Benefícios
Nível salarial	.65*	.56*	.54*	.39*
Estrutura	.57*	.66*	.55*	.41*
Aumentos	.57*	.60*	.68*	.39*
Benefícios	.30*	.30*	.37*	.59*

Nota. * para $p < 0.05$

Validade de constructo.

No estudo de validade de constructo procurou ver-se em que medida os resultados reflectem os conteúdos teóricos subjacentes à elaboração do instrumento.

No que concerne às intercorrelações, várias análises foram efectuadas (para todos os grupos). Em primeiro lugar apresentamos as correlações bicaudais r de Pearson entre os itens, tanto para o primeiro como para o segundo momento (tabela 20). De seguida as correlações bicaudais r de Pearson item/dimensões (tabela 21), para o primeiro e segundo momento uma vez que os itens de um determinado factor deverão relacionar-se mais fortemente com o total desse factor do que com os totais de outros factores. Se assim for, poder-se-á concluir da homogeneidade de conteúdo dos itens dentro de cada factor. Por fim apresentamos as correlações bicaudais r de Pearson entre as dimensões, também para ambos os momentos (tabela 22).

Na tabela 20 podemos observar os valores de Pearson (r) entre os itens do momento 1, lendo-se os mesmos na diagonal da parte inferior esquerda da tabela (e.g. .65 é o valor da correlação entre o item3, leia-se em linha, e o item1, em coluna, no momento 1). As correlações inter-itens para o momento 2 são apresentadas na mesma tabela 20, lendo-se estes na parte superior direita da tabela 20. Devido à elevada dimensão da amostra, a maior parte dos valores são significativos a 0.05. Desta forma, e para facilitar a leitura dos coeficientes, assinala-se a sublinhado os que não são significativos a 0.05.

Alguns dos itens (item3, item4, item7 e item16) à semelhança dos resultados encontrados em estudos anteriores (e.g., Ash et al., 1990; Carraher, 1991; Heneman et al., 1988) não se diferenciam claramente.

Tabela 20: Matriz de correlações inter-itens.

	Itens do PSQ																	
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1.	-	.43	.74	.51	.88	.39	.54	.59	.57	.51	.19	.40	.49	.81	.33	.65	.52	.60
2.	.24	-	.46	.37	.47	.48	.38	.39	.38	.35	.55	.33	.35	.43	.58	.39	.29	.36
3.	.65	.31	-	.56	.77	.40	.45	.63	.53	.49	.19	.35	.54	.74	.32	.63	.54	.66
4.	.34	.27	.47	-	.53	.33	.33	.42	.41	.34	.13	.24	.29	.49	<u>.17</u>	.53	.32	.50
5.	.83	.31	.68	.34	-	.42	.55	.60	.53	.50	.20	.44	.50	.80	.34	.63	.53	.64
6.	.33	.63	.33	.30	.32	-	.48	.33	.33	.25	.47	.35	.28	.41	.51	.39	.37	.34
7.	.40	.15	.37	.23	.42	.20	-	.38	.48	.37	.36	.36	.41	.52	.33	.47	.43	.42
8.	.52	.24	.47	.28	.53	.28	.34	-	.50	.55	.26	.37	.61	.64	.23	.57	.54	.61
9.	.48	.36	.45	.34	.49	.32	.36	.37	-	.58	.34	.34	.54	.59	.36	.58	.43	.59
10.	.36	.12	.31	.19	.37	.25	.25	.42	.33	-	.22	.40	.52	.51	.25	.56	.44	.50
11.	<u>.10</u>	.41	.17	.15	.13	.31	<u>.07</u>	.16	.31	.11	-	.26	.27	.23	.69	.22	.23	.23
12.	.29	.14	.26	.19	.31	.27	.17	.33	.21	.39	.16	-	.44	.41	.22	.36	.38	.42
13.	.47	.22	.47	.32	.50	.31	.29	.57	.42	.44	.22	.37	-	.52	.34	.53	.43	.56
14.	.78	.30	.67	.34	.82	.31	.46	.50	.51	.40	.19	.28	.56	-	.34	.64	.54	.66
15.	.21	.57	.25	.19	.24	.45	.20	.30	.27	.18	.49	.18	.23	.27	-	.32	.21	.28
16.	.50	.21	.59	.45	.59	.27	.41	.52	.53	.38	.19	.28	.57	.61	.25	-	.47	.71
17.	.48	.17	.38	.30	.46	.32	.35	.42	.33	.32	.13	.36	.48	.48	.17	.49	-	.67
18.	.50	.21	.54	.51	.52	.28	.33	.47	.51	.37	.21	.31	.55	.56	.22	.66	.50	-

Nota. n (Momento 1)= 310; n (Momento 2)= 118.

As correlações de cada item do PSQ e as suas dimensões são apresentadas na tabela 21. Nela podemos observar a “negro” os valores mais elevados. Todos os valores são significativos para $p < 0.05$. Note-se que apesar dos valores elevados para o momento 1, regista-se uma ligeira subida no momento 2, ainda que a amostra tenha diminuído. De um modo geral, todos os itens revelam correlações significativas (com valores iguais ou superiores a .61). De acordo com os resultados obtidos por Heneman e Schwab (1985) os itens saturam nas suas dimensões tanto no primeiro como no segundo momento.

Mais uma vez se verifica que o item3 e item16 apresentam correlações muito elevadas em praticamente todas as dimensões.

Tabela 21: Correlações entre itens e dimensões do PSQ.

	Momento 1 (n= 310)				Momento 2 (n= 118)			
	Nível	Estrutura	Aumentos	Benefícios	Nível	Estrutura	Aumentos	Benefícios
1.	.90	.65	.63	.28	.93	.70	.78	.42
2.	.30	.32	.31	.83	.48	.46	.51	.80
3.	.70	.61	.82	.34	.79	.72	.87	.43
4.	.36	.46	.71	.29	.54	.49	.76	.31
5.	.91	.66	.68	.32	.94	.71	.79	.45
6.	.36	.41	.37	.77	.43	.43	.50	.77
7.	.46	.44	.66	.20	.57	.54	.69	.48
8.	.59	.74	.54	.32	.68	.80	.64	.38
9.	.54	.70	.56	.40	.64	.78	.63	.43
10.	.61	.52	.38	.21	.68	.66	.56	.33
11.	.16	.28	.19	.70	.24	.35	.28	.82
12.	.38	.53	.30	.25	.47	.59	.42	.36
13.	.59	.78	.55	.31	.57	.78	.57	.38
14.	.90	.69	.70	.34	.92	.74	.77	.44
15.	.27	.32	.30	.81	.36	.36	.36	.85
16.	.63	.72	.81	.29	.71	.72	.83	.41
17.	.53	.72	.50	.26	.58	.75	.57	.34
18.	.58	.80	.67	.29	.69	.85	.73	.38

Nota. Todos os valores são significativos para $p < 0.05$.

Na tabela 22 verifica-se que todas as dimensões estão positiva e significativamente correlacionados entre si, variando entre .35 e .75 para o momento 1, e entre .47 e .84 para o momento 2.

Tal como nos estudos de Scarpello et. al (1988), Judge (1993), Judge e Welbourne (1994) a dimensão “benefícios” é aquela que menos se correlaciona com as restantes dimensões. Segundo alguns autores (e.g., Mulvey et al., 1992; Scarpello et al., 1988) esta situação resulta do facto da dimensão “benefícios” ser composta por itens claramente distintos dos que compõem as restantes dimensões, não obstante avaliarem a satisfação com o salário (considerando salário em duas vertentes: directo e indirecto, sendo que o indirecto são os benefícios).

Tabela 22: Correlações entre as dimensões do PSQ.

Dimensões do PSQ	Satisfação Salarial							
	Momento 1 (n= 310)				Momento 2 (n= 118)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Nível Salarial	-				-			
Estrutura /Administração	.75*	-			.80*	-		
Aumentos	.72*	.74*	-		.84*	.79*	-	
Benefícios	.35*	.43*	.38*	-	.47*	.50*	.52*	-

Nota. * para $p < 0.05$

Tendo em conta os elevados valores de r (tabela 20, 21 e 22), excedendo por vezes .80, importa agora analisar a possibilidade de existência de multicolinearidade (Bryman & Crammer, 1992). Para maior especificação, executamos uma análise de regressão múltipla, tomando como variáveis independentes cada uma das dimensões do PSQ, e como variável dependente o índice de satisfação salarial (PSQ). É importante saber-se que as variáveis independentes não têm uma associação demasiado forte umas com as outras, porque tal pode dar origem a que os coeficientes de regressão sejam instáveis, ou seja, variem consideravelmente de amostra para amostra. Para a análise deste fenómeno deve ter-se em conta o subcomando “Tolerance” do output da análise da regressão. A tolerância deriva de

um menos o R múltiplo para cada variável independente, ou seja, de um menos a correlação de uma variável independente com todas as outras variáveis independentes. Quando a tolerância é baixa, a correlação múltipla é elevada, os valores da tolerância aproximam-se de 0.00, a possibilidade de existir multicolinearidade é elevada.

Como se pode verificar na tabela 23, não existe multicolinearidade. Contudo, os valores de tolerância relativos às dimensões estrutura e aumentos, no momento 2, impõem algum cuidado, na medida em que afastando-se de um, não deixam no entanto, de ser baixos. Por outro lado, a tolerância de .81 da dimensão “benefícios”, reafirma os valores mais baixos, das correlações bicaudais apresentados nas tabelas anteriores.

Tabela 23: Análise da multicolinearidade (PSQ).

Satisfação Salarial						
Momento 1	R= .98	R ² = .96	R ² a= .96	Const.= .15	F= 2567.4**	t= .10
	B (t)		Tolerance		R ²	
Nível salarial	-		-		-	
Estrutura	1.55 (25.54)**		.42		.56	
Aumentos	1.35 (26.40)**		.75		.55	
Benefícios	1.00 (23.13)**		.81		.19	
Momento 2	R= .99	R ² = .97	R ² a= .97	Const.= -.32	F= 1296.0**	t=- 1.4
	B (t)		Tolerance		R ²	
Nível salarial	-		-		-	
Estrutura	1.49 (14.60)**		.36		.64	
Aumentos	1.59 (18.58)**		.36		.63	
Benefícios	.08 (13.45)**		.71		.29	

Nota. **p<.001; R²a=R múltiplo ajustado; Const.= Constante; n (Momento1)= 310; n (Momento2)= 118

Validade concorrente.

Na tabela 24 podemos observar as correlações entre as dimensões do PSQ e a dimensão “remunerações” da JDI, procedimento igualmente utilizado por Heneman e Schwab (1985), mas com resultados distintos. Enquanto que estes autores apenas encontram correlações significativas para $p < 0.05$ entre a dimensão “nível salarial” do PSQ com a dimensão “remunerações” da JDI, neste estudo todas as dimensões revelam correlações significativas com a dimensão “remunerações” da JDI.

Tabela 24: Correlações entre as dimensões do PSQ e a dimensão “remunerações” da JDI.

Subescalas PSQ	Presente estudo			Estudos anteriores	
	Momento 1	Momento 2		Heneman & Schwab	
	Grupo 1+2 JDI ($n= 178$)	Grupo 1 JDI ($n= 79$)	Grupo 2 JDI ($n= 34$)	Grupo 1 +2 JDI ($n= 113$)	JDI ($n= 149$)
Nível	.51*	.43*	.72*	.54*	.65*
Estrutura	.39*	.49*	.69*	.56*	.09
Aumentos	.45*	.46*	.75*	.55*	.04
Benefícios	.14	.18	.59*	.31*	.19**

Nota. PSQ para n (Momento 1)= 310; n (Momento 2)= 118; * para $p < 0.05$; ** para $p < 0.001$

Análise dos componentes principais.

A análise factorial consta de uma variedade de técnicas estatísticas destinadas a descobrir agrupamentos de variáveis intercorrelacionadas, ou seja, ajudam-nos a determinar os factores. A análise factorial permite avaliar até que ponto diferentes itens têm subjacente o mesmo conceito. Ao avaliar a validade factorial das questões que constituem a escala, podemos verificar até que ponto elas estão a medir os mesmos conceitos ou variáveis.

Nesta fase optámos por uma análise factorial exploratória de componentes principais do questionário PSQ (Heneman & Schwab, 1985) utilizando rotação varimax. Previamente à realização desta análise efectuou-se a correlação inter-items (vide tabela 20) que revelou alguns pontos onde as correlações não são significativas (.10 entre o item11 e o item1 e .07 entre o item11 e o item7 no momento 1, e .17 entre o item15 e o item4, .19 entre o item11 e o item1, no momento 2), as restantes correlações (significativas) distribuem-se entre valores frequentemente superiores a .20.

O grau de precisão dos factores que emergem de uma análise factorial dependem da dimensão da amostra. Deve haver mais sujeitos do que variáveis na análise, deve haver um mínimo absoluto de cinco sujeitos por variáveis e nunca menos de 100 indivíduos por análise (Gorsuch, 1983, referido por Bryman & Cramer, 1992). Para Nunnally (1978) a técnica de análise factorial só deverá ser aplicada quando existir uma proporção de 10:1 em relação ao número de pessoas para o número de items. De acordo com este requisito, a análise factorial do questionário de satisfação salarial deveria ser feita com $10 \times 18 = 180$ pessoas. Para Kline (1986) a análise factorial deve ter um mínimo de 100 pessoas e a relação sujeitos/variáveis nunca poderá ser inferior a 3:1.

A análise factorial do questionário de satisfação salarial (PSQ) foi efectuada com 310 pessoas no primeiro momento, o que cumpre os requisitos de Nunnally, e com 118 no segundo momento o que cumpre os requisitos de Gorsuch. De acordo com Kline todos os requisitos foram alcançados.

A análise dos componentes principais com rotação varimax a 310 pessoas da amostra foi efectuada no programa “Statística for windows” e revelou 4 factores bem definidos, com valores próprios superiores ou próximos de 1.00 (Anexo F). A interpretação da estrutura factorial baseou-se no critério da selecção daqueles items cujas saturações eram iguais ou superiores a .49.

Na tabela 25 podemos observar por um lado os valores próprios encontrados: 7.42 para o factor nível salarial, 1.90 para o factor benefícios, 1.15 para o factor estrutura e .96 para o factor aumentos, no momento 1; no momento 2, 8.82, 1.84, 1.00 e .81 para o primeiro, segundo, terceiro e quatro factores respectivamente.

No que concerne à variância explicada, podemos verificar que no momento 1 totalizou 63%, enquanto que no momento 2 o total de variância explicada foi de 69% para os quatro factores. A percentagem de variância atribuída a cada factor oscila entre 49% e 4 %.

Na mesma tabela podemos ainda analisar os factores encontrados na análise factorial efectuada. A dimensão “benefícios” surge claramente definida quer no momento 1 quer no momento 2 com uma grande pureza factorial. O mesmo não se poderá dizer da dimensão “aumentos”. O item 3 em ambos os momentos satura na dimensão “nível salarial” o que está de acordo com os resultados encontrados por Heneman et al. (1988) mas não com os de Heneman e Schwab (1985), Judge (1993) ou Judge e Welbourne (1994).

Ainda que se identifiquem claramente quatro factores tanto para o momento 1 como para o momento 2, com saturações superiores a .46, alguns dos items (item4, item7, item8,

item9, item10, item12) revelam-se instáveis de um momento para o outro, no entanto, nada podemos confirmar dado que apenas se trata de uma análise exploratória.

A análise factorial exploratória não permite confirmar qualquer modelo, mas apenas a exploração de dados. Através dela identificam-se as relações entre os diversos itens, não se podendo determinar até que pontos estes resultados se ajustam a determinado modelo.

Os factores encontrados aproximam-se daqueles que outros estudos identificaram (e.g., Heneman & Schwab, 1985; Heneman et al., 1988; Judge, 1993). Os valores que apresentamos a “negro” são aqueles que se mantêm constantes no mesmo factor de um momento para o outro. De modo a podermos identificar os itens cuja saturação não incide nos factores identificados por Heneman e Schwab (1985), são assinalados com (n), (b), (a), (e), para (a) nível salarial, benefícios, aumentos e estrutura/administração respectivamente, por forma a detectarmos as divergências entre o presente estudo e os anteriores.

Tabela 25: Resultados da análise factorial.

Items PSQ	Nível		Benefícios		Estrutura		Aumentos	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
1. O meu vencimento líquido (n)	.85	.76						
2. O meu pacote de benefícios sociais (b)			.83	.70				
3. O meu último aumento (a)	.67	.73						
4. A influência do meu chefe no meu salário(a)		.75						.79
5. O meu vencimento actual(n)	.85	.77						
6. Os meus benefícios sociais em relação aos dos outros(b)			.69	.58				
7. Os meus aumentos típicos no passado(a)	.56							.53
8. A estrutura salarial da empresa(e)	.46						.63	
9. Informações que a empresa dá acerca de assuntos relacionados com o meu salário(e)							.64	.45
10. Nível geral de vencimentos na empresa(n)					.70	.73		
11. O valor dos meus benefícios sociais(b)			.68	.85				
12. Vencimento das outras funções na empresa(e)					.77			.73
13. Consistência das políticas salariais na empresa(e)					.57	.74		
14. Quantidade do meu actual salário (n)	.82	.71						
15. O número de benefícios sociais que eu recebo(b)			.78	.85				
16. O modo como os meus aumentos são definidos(a)		.58						.60
17. Diferenças salariais entre a minha função e as outras na empresa(e)					.49			.52
18. Critérios utilizados pelos directores na definição dos salários(e)							.58	.70
Valores Próprios	7.42	8.82	1.90	1.84	1.15	1.00	.96	.81
% Variância explicada	41	49	9	10	7	6	6	4
Total % Variância explicada	Momento 1		63		Momento 2		69	

Nota. A correspondência aos itens com as dimensões do PSQ de Heneman e Schwab (1985) é a seguinte: (n)= item do nível salarial, (a)= item aumentos, (e)= item estrutura-administração, (b)= item benefícios; n (Momento 1)= 310; n (Momento 2)= 118.

Um dos objectivos deste estudo prende-se com a tentativa de avaliar se a estrutura factorial do PSQ se mantem ao longo do tempo. Apesar de não nos basearmos em qualquer tratamento específico para responder a esta questão, da análise dos dados apresentados anteriormente nada podemos concluir, excepto no que respeita à dimensão “benefícios”. No entanto esta questão não se esgota aqui, na medida em que a própria estrutura factorial do PSQ não foi confirmada.

Tal como referimos, a análise factorial exploratória não nos permite confirmar a estrutura factorial. Assim sendo, procedemos a uma análise factorial confirmatória tendo por base a estrutura factorial sugerida pelos autores (Heneman & Schwab, 1985).

Análise factorial confirmatória.

A análise factorial confirmatória é um meio que permite testar hipóteses específicas, onde se compara a solução encontrada com a solução que constitui a nossa hipótese.

A análise factorial confirmatória é especialmente utilizada para avaliar a validade de constructo. Permite analisar directamente o grau de especificidade com que os itens saturam em cada um dos seus constructos hipotéticos (i.e., validade convergente), bem como o grau com que os mesmos se distinguem uns dos outros (i.e., validade divergente).

Decorrente dos resultados determinados pela análise factorial exploratória e atendendo às formulações teóricas subjacentes, elaborou-se um modelo (modelo geral) comportando todos os parâmetros de interesse teórico e cuja representação gráfica consta da figura 9.

Para a realização dos tratamentos estatísticos recorreremos ao programa informático SEPath (STATISTICA™ - StatSoft). Este *package* surge na continuidade do desenvolvimento e divulgação do LISREL VI (Joreskog & Sorbom, 1984), e é utilizado na estimação de parâmetros e teste de validade de uma grande variedade de modelos, comportando os erros de medida, a causalidade recíproca, variáveis medidas em múltiplos momentos e variáveis latentes.

Dado que a técnica que vai ser utilizada não é muito divulgada, impõe-se uma explicação mesmo que sintética, do modo como ela funciona. Assim sendo, passamos a indicar os passos sucessivos subjacentes à elaboração do modelo para análise factorial confirmatória.

1) Desenvolver um modelo teórico de base

O modelo hipotético é construído após a análise dos resultados da análise factorial exploratória. Assim, tendo por base a saturação dos itens nas respectivas dimensões, e dado que existe pureza factorial, elaboramos um modelo hipotético.

Na figura 9, apresentamos um modelo de quatro dimensões, em que os itens passam a designar-se por indicadores. Indicadores referem-se aos valores observados (variáveis manifestas), usados como medida dum conceito ou constructo latente, a qual não pode ser medida directamente. A variável ou constructo latente apesar de não poder ser medida

directamente pode ser representada ou medida por uma ou mais variáveis. Os indicadores relacionam-se com cada dimensão estando estas correlacionadas entre si.

Podemos verificar na figura 9 que as variáveis latentes correspondem às dimensões do PSQ (nível, estrutura, aumentos e benefícios) enquanto as variáveis manifestas são representadas pelos 18 itens do referido questionário.

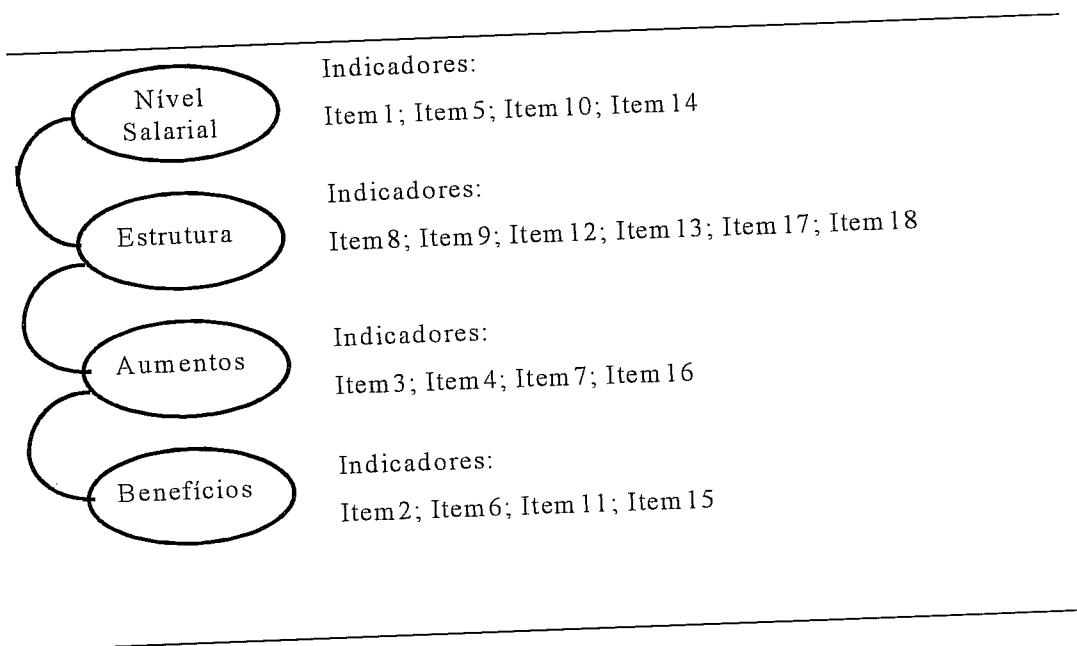


Figura 9: Path diagram para análise factorial confirmatória.

2) Construir a Path Diagram das relações causais

De seguida retratamos as relações numa *path diagram*. Neste caso, as quatro dimensões em hipótese são consideradas como constructos exógenos. A path diagram inclui as variáveis medidas por cada constructo, como se pode verificar na figura 9. As correlações entre os constructos são representadas por uma linha curva que liga os mesmos.

3) Converter a *path diagram* num cenário de equações estruturais e especificar o modelo de medida.

Desde que todos os constructos na *path diagram* sejam exógenos, necessitamos apenas de considerar o modelo de medida e a matriz de correlações associadas aos constructos exógenos e indicadores. Na tabela 26 apresentamos um modelo hipotético com quatro constructos. Complementarmente, os constructos hipotéticos são correlacionados (tabela 27).

De modo a facilitar a leitura das tabelas e figuras apresentamos alguns dos símbolos utilizados. De acordo com as convenções LISREL, temos:

- m = Número de constructos exógenos
- p = Número de indicadores de constructos exógenos.
- ξ = Constructos exógenos
- X = Indicadores para os constructos exógenos
- δ = Erro de medida dos indicadores
- ϕ = Correlação constructos exógenos
- X_m = Indicador e número de constructo exógeno
- λ_{pm}^x = Correspondência entre indicadores exógenos
- δ_{pp} = Matriz preditiva de erros para indicadores de constructos exógenos
- ϕ_{mm} = Correlação entre constructos exógenos

Tabela 26: Um modelo de medida para quatro-constructos.

Variáveis	Pesos dos Indicadores nos Constructos			
	Nível salarial	Estrutura	Aumentos	Benefícios
X ₁	L ₁			
X ₂				L ₂
X ₃			L ₃	
X ₄			L ₄	
X ₅		L ₅		
X ₆				L ₆
X ₇			L ₇	
X ₈		L ₈		
X ₉		L ₉		
X ₁₀	L ₁₀			
X ₁₁				L ₁₁
X ₁₂		L ₁₂		
X ₁₃		L ₁₃		
X ₁₄	L ₁₄			
X ₁₅				L ₁₅
X ₁₆			L ₁₆	
X ₁₇		L ₁₇		
X ₁₈		L ₁₈		

O modelo de medida especifica o modo como as variáveis latentes (i.e., constructos hipotéticos) são medidas em termos de variáveis observadas (manifestas). Descreve igualmente as características de medida (e.g., fidelidade e erros) das variáveis observadas (tabela 27).

Tabela 27: Notações para a avaliação do modelo de medida.

Indicadores Exógenos	Constructos Exógenos	Erros
$X_1 =$	$\lambda_{11}^x \xi_1$	$+ \delta_1$
$X_2 =$	$\lambda_{24}^x \xi_4$	$+ \delta_2$
$X_3 =$	$\lambda_{33}^x \xi_3$	$+ \delta_3$
$X_4 =$	$\lambda_{43}^x \xi_3$	$+ \delta_4$
$X_5 =$	$\lambda_{51}^x \xi_1$	$+ \delta_5$
$X_6 =$	$\lambda_{64}^x \xi_4$	$+ \delta_6$
$X_7 =$	$\lambda_{73}^x \xi_3$	$+ \delta_7$
$X_8 =$	$\lambda_{82}^x \xi_2$	$+ \delta_8$
$X_9 =$	$\lambda_{92}^x \xi_2$	$+ \delta_9$
$X_{10} =$	$\lambda_{101}^x \xi_1$	$+ \delta_{10}$
$X_{11} =$	$\lambda_{114}^x \xi_4$	$+ \delta_{11}$
$X_{12} =$	$\lambda_{122}^x \xi_2$	$+ \delta_{12}$
$X_{13} =$	$\lambda_{132}^x \xi_2$	$+ \delta_{13}$
$X_{14} =$	$\lambda_{141}^x \xi_1$	$+ \delta_{14}$
$X_{15} =$	$\lambda_{154}^x \xi_4$	$+ \delta_{15}$
$X_{16} =$	$\lambda_{163}^x \xi_3$	$+ \delta_{16}$
$X_{17} =$	$\lambda_{172}^x \xi_2$	$+ \delta_{17}$
$X_{18} =$	$\lambda_{182}^x \xi_2$	$+ \delta_{18}$

Correlações entre os Constructos Exógenos (ϕ)				
	ξ_1	ξ_2	ξ_3	ξ_4
ξ_1	-	ϕ_{12}	ϕ_{13}	ϕ_{14}
ξ_2	ϕ_{21}	-	ϕ_{23}	ϕ_{24}
ξ_3	ϕ_{31}	ϕ_{32}	-	ϕ_{34}
ξ_4	ϕ_{41}	ϕ_{42}	ϕ_{43}	-

A figura 10 ilustra o modelo completo, com as respectivas relações, retratado no formato de modelo causal. De modo a simplificar o entendimento do modelo optámos por representar os indicadores por “i” acompanhado do respectivo número, dado ter vindo a ser esta a nomenclatura utilizada.

As variáveis observadas (manifestas), na representação gráfica e de acordo com as convenções LISREL, estão contidas em rectângulos enquanto que as variáveis latentes se encontram representadas no interior de ovais.

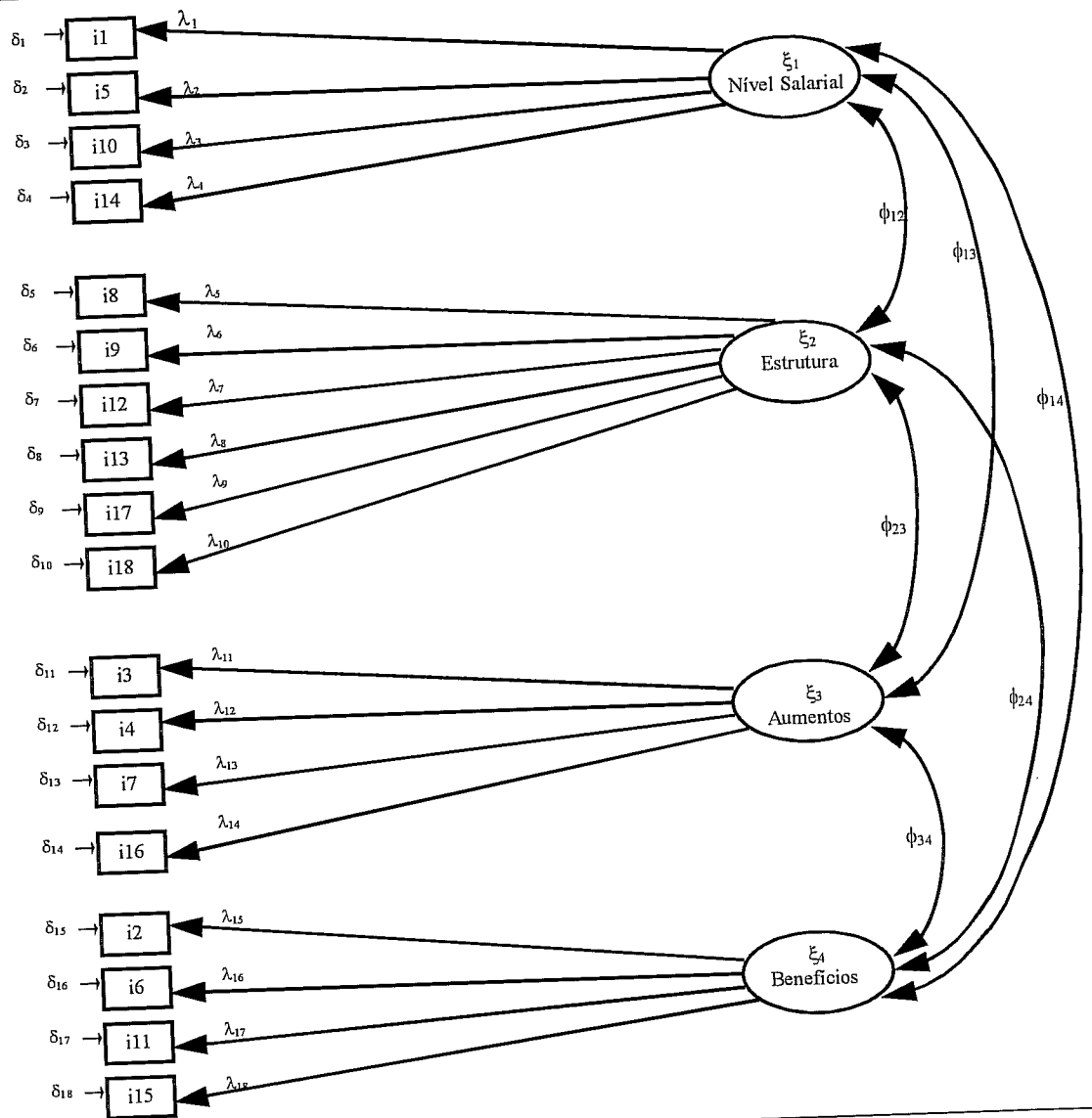


Figura 10: Representação do modelo geral de Satisfação Salarial (PSQ).

4) Escolha do tipo de matriz de input e obtenção do modelo estimado

Os modelos de equação estrutural comportam tanto matrizes de correlações como de covariância. Na análise factorial confirmatória, ambas podem ser utilizadas. De qualquer modo, desde que o objectivo seja a exploração do padrão de interrelações, as correlações são o tipo de input de dados preferido (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1992). Optámos pelo recurso à matriz de correlações (tabela 30). Devido ao procedimento de estimação de parâmetros (pesos factoriais), os indicadores de cada constructo necessitam de ser standardizados de modo a que os constructos sejam comparáveis. Existem duas formas de o conseguir: fixando os pesos em cada constructo no valor de 1.0, ou estimando directamente a variância do constructo. Ambos os procedimentos resultam nos mesmos pesos factoriais, no entanto Hair et al. (1992) recomendam o segundo procedimento.

5) Avaliar a qualidade de ajustamento.

Para a avaliação da qualidade de ajustamento (*goodness of fit*) utilizaram-se as medidas de Qui-quadrado (χ^2), a RMSR (*root mean square residual*), o GFI (*goodness of fit index*), o AGFI (*adjusted goodness of fit*), o NFI (*normed fit index*) e o PFI (*parsimonious fit index*).

A estatística qui-quadrado (χ^2) testa o ajustamento do modelo aos dados. É função da dimensão da amostra e da diferença entre a matriz de covariância observada e a matriz prevista com base no modelo. Se esta estatística exceder o valor crítico associado ao nível de probabilidade pré-determinado, pode-se concluir que o modelo não representa adequadamente o padrão de relações evidenciado pelos dados (Steiger, 1994). A leitura do

valor é pois inversa àquilo que usualmente se faz nos testes estatísticos: a obtenção de significância estatística é, no caso do qui-quadrado na análise factorial confirmatória, sinal de fraco ajustamento dos dados e, como tal, contrário as interesses da investigação.

Joreskog e Sorbom (1984), sugerem duas outras medidas (o GFI, *goodness of fit* e o AGFI, *adjusted goodness of fit*). São medidas da qualidade do ajustamento baseadas no quadrado dos residuais da comparação do modelo com os dados observados. Os valores variam entre 0 (ajustamento fraco) e 1 (ajustamento perfeito). Estas estatísticas são independentes da dimensão da amostra e das características da distribuição dos dados (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1992).

Um outro procedimento adoptado é o RMSR (*root mean square residual*) que é uma medida da média dos residuais padronizados; para se considerar que existe um bom ajustamento, o valor deve ser inferior a .05 (Steiger, 1994).

Bentler e Bonett (1980) propõem, em adição aos testes anteriormente descritos, o NFI (*normed fit index*), para testagem do modelo ou conjunto dos modelos avaliados através da comparação com o modelo nulo que comporta toda a teoria apriorística. Esta medida pode ser usada para determinar a intensidade da melhoria de um modelo relativamente ao modelo nulo. O valor dessa medida oscila entre 0 (ajustamento fraco) e 1 (ajustamento perfeito), sendo recomendado como nível aceitável, valores iguais ou superiores a .90 (Hair et al., 1992). O NFI é calculado da seguinte forma:

$$\text{NFI} = (\chi^2_{\text{Nulo}} - \chi^2_{\text{Modelo}}) / \chi^2_{\text{Nulo}}$$

Complementarmente a esta última medida, James, Lulaik e Brett (1982) sugerem o PFI (*parsimonious fit index*), em que é tido em conta, para além do NFI, o número de graus de liberdade do ajustamento. É calculado da seguinte forma:

$$PFI = (df_{\text{Modelo}} / df_{\text{Nulo}}) \times NFI$$

Esta é uma medida usada principalmente para a comparação de modelos com diferentes graus de liberdade; valores elevados de PFI são preferíveis. Ainda que não haja níveis recomendados para a aceitação do ajustamento, Hair et al. (1992) consideram que diferenças entre .06 e .09, são indicativas de diferenças significativas entre os modelos.

Basicamente os resultados apresentados resultam da análise dos parâmetros estimados (pesos factoriais) dos modelos desenvolvidos através do método *Maximum Likelihood* (ML) e da avaliação da qualidade de ajustamento.

Para além do modelo estrutural nulo, em que existe independência entre as variáveis, propomos o modelo geral (modelo A) construído tendo em conta a estrutura factorial de quatro dimensões. No entanto, e porque nos resultados das análises estatísticas já apresentadas não se distinguem claramente alguns dos itens (o que de resto acontecera na maior parte dos estudos efectuados sobre o PSQ), propomos outros quatro modelos alternativos apresentados na tabela 28 e decorrentes da revisão teórica efectuada.

O modelo A, com quatro factores iguais aos propostos por Heneman e Schwab (1985), Judge (1993) e Judge e Welbourne (1994). O modelo B, com quatro factores em que apenas o item3 é inserido na dimensão “nível salarial” de acordo com Heneman et al. (1988). No modelo C os itens (3,4,7,16) da dimensão “aumentos” são distribuídos pelas dimensões “nível salarial” e “estrutura/administração”, de acordo com Ash et al. (1990),

Carraher (1991), Judge e Welbourne (1994) e Scarpello et al. (1988). No modelo D e E propomos uma solução de dois e um factores, respectivamente de acordo com Judge e Welbourne (1994). Estes últimos modelos, resultam da necessidade de investigar até que ponto é que as dimensões estrutura/administração e aumentos são ou não as mais relacionadas, e até que ponto é que a dimensão “benefícios” é que menos se relaciona com as restantes.

Tabela 28: Modelos propostos para análise factorial confirmatória.

Modelos	Variáveis Latentes (constructos)	Variáveis Manifestas (indicadores)
A	Nível salarial	item1; item5; item10; item14
	Estrutura/administração	item8; item9, item12: item13 item17; item18
	Aumentos	item3; item4, item7: item16
	Benefícios	item2; item6; item11; item15
B	Nível salarial	item1; item3; item5; item10; item14
	Estrutura/administração	item8; item9, item12: item13 item17; item18
	Aumentos	item4, item7: item16
	Benefícios	item2; item6; item11; item15
C	Nível salarial	item1; item3; item5; item7; item10; item14
	Aumentos/Estrutura/admi- nistração	item4; item8; item9, item12: item13; item16; item17; item18
	Benefícios	item2; item6; item11; item15
D	Nível/estrutura/aumentos	item1; item3; item4; item5; item7: item8; item9; item10; item12; item13; item14; item16; item17; item18
	Benefícios	item2; item6; item11; item15
E	Combinação 4 factores	item1; item2; item3; item4; item5; item6; item7: item8; item9; item10; item11; item12; item13; item14; item15; item16; item17; item18

Na tabela 29 são apresentados para ambos os momentos, os parâmetros estimados (pesos factoriais) do PSQ do modelo de quatro factores. A maior parte das saturações nas quatro dimensões da satisfação salarial são relativamente fortes e altamente significativas ($p < .001$). Contrariamente aos resultados encontrados na análise factorial exploratória, o item3, item4 e item16 saturam na dimensão “aumentos”. De um modo geral, podemos afirmar que se confirma o modelo. Tal como nos estudos de Judge (1993) e Judge e Welbourne (1994) os itens 7,10 e 12 são aqueles que revelam saturações mais baixas.

Tabela 29: Parâmetros estimados-análise factorial confirmatória.

Ítems PSQ	Momento 1 ($n= 310$)				Momento 2 ($n= 118$)			
	Nível	Estrutura	Aumentos	Benefícios	Nível	Estrutura	Aumentos	Benefícios
item1	.88				.92			
item5	.92				.94			
item10	.44				.58			
item14	.89				.89			
item8		.68				.76		
item9		.64				.71		
item12		.43				.52		
item13		.77				.70		
item17		.63				.70		
item18		.77				.84		
item3			.77				.84	
item4			.53				.59	
item7			.51				.61	
item16			.79				.77	
item2				.82				.73
item6				.72				.64
item11				.53				.77
item15				.70				.82

Nota. valores significativos para $p < .001$

Da análise da tabela 29 podemos ainda verificar que a estrutura factorial se mantem ao longo do tempo e após um aumento efectivo de salário. Estes resultados, para além de confirmarem a questão inicialmente colocada estão de acordo com os estudos de Judge e Welbourne (1994). Heneman (1985) sugeriu que a estrutura do PSQ fosse alvo de investigação tendo em conta quer um horizonte temporal quer uma variação de salário intermédia. No presente estudo verificam-se ambas as situações. Os resultados indicam que não obstante o aumento efectivo de salário (revisões salariais) e o período de tempo que mediou entre uma e outra aplicação do PSQ os índices de satisfação salarial para com cada uma das dimensões mantêm-se constantes.

No sentido de uma mais exacta previsão dos valores dos parâmetros e da construção de um diagrama *path* mais representativo, procedemos ao cálculo dos parâmetros através da padronização total do modelo. Como já referimos, existem duas formas de o conseguir, possibilitando o “Statistica-Path” este cálculo através de dois métodos: “new” e “old”. Quer um quer outro apresentam os mesmos resultados ainda que a literatura considere que o primeiro é mais potente. Assim sendo, efectuamos a padronização pelo método “new” (Anexo G), cujos resultados das correlações são apresentados na tabela 30.

Na tabela 30 podemos verificar que as correlações entre as dimensões do PSQ tanto no momento 1 (diagonal inferior) como no momento 2 (diagonal superior) são muito elevadas. No entanto, e de acordo com estudos passados (e.g., Judge, 1993; Scarpello et al., 1988), os resultados indicam que algumas das dimensões estão altamente correlacionadas, particularmente as dimensões “aumentos” e “estrutura/administração”, enquanto que a dimensão “benefícios” é aquela que menos se correlaciona com as restantes.

Tabela 30: Intercorrelações entre as dimensões do PSQ.

	Correlações e valores <i>t</i>				Erros Standard			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1	-	.84*	.95*	.48*	-	0.038	0.026	0.082
		(22.219)	(36.659)	(5.849)				
2	.82*	-	.95*	.53*	0.028	-	0.031	0.082
	(29.148)		(30.841)	(6.440)				
3	.87*	.95*	-	.55*	0.026	0.024	-	0.083
	(33.662)	(39.509)		(6.708)				
4	.41*	.49*	.46*	-	0.056	0.056	0.059	-
	(7.283)	(8.680)	(7.284)					

Nota. valores *t* dentro de parênteses.

Da análise da tabela 29 (pesos factoriais) e da tabela 30 (intercorrelações) verifica-se que os resultados são muito semelhantes nos dois momentos. Facto que reforça a ideia de que a estrutura factorial do PSQ se mantem, ao longo do tempo. Estes resultados são tanto mais consistentes, quanto mais considerar-mos que entre um e outro momento houve uma revisão salarial.

Na tabela 31 apresentamos as medidas de ajustamento para os cinco modelos. Todas as estatísticas, pelas convenções típicas, indicam que os modelos de medida em hipótese apresentam um ajustamento dos dados aceitáveis para ambos os momentos.

Tabela 31: Medidas de ajustamento

Modelo	df	χ^2	RMSR	NFI	PFI	GFI	AGFI
Momento 1							
A	129	348.55*	0.05	.881	.742	.886	.849
B	129	335.40*	0.05	.885	.746	.890	.854
C	132	336.82*	0.05	.885	.763	.890	.857
D	134	491.99*	0.06	.831	.728	.822	.773
E	135	756.13*	0.08	.741	.654	.752	.686
Modelo Nulo	153	2917.44*					
Momento 2							
A	129	180.32*	0.07	.875	.738	.858	.812
B	129	183.33*	0.07	.873	.736	.856	.810
C	132	188.47*	0.07	.869	.750	.852	.808
D	134	234.76*	0.07	.837	.733	.799	.743
E	135	340.20*	0.08	.764	.674	.729	.657
Modelo Nulo	153	1443.57*					

Nota. * $p < 0.001$; RMSR= *Root Mean Square Residual*; GFI= *Goodness of Fit Index*; AGFI= *Adjusted Goodness of Fit Index*; NFI= *Normed Fit Index*; PFI= *Parsimonius Fit Index*;

As convenções usuais das estatísticas de ajustamento para a análise factorial confirmatória indicam que um modelo de medida hipotético proporciona um ajustamento adequado para os dados quando $\chi^2 = 490.79$ com 129 graus de liberdade, $p < .01$; $\chi^2/df = 3.80$; G.F.I. = .92 e AGFI = .89 (Judge, 1993).

Muito embora os parâmetros estimados e as estatísticas de ajustamento referidas anteriormente sugiram que os itens do PSQ saturam adequadamente nas suas dimensões hipotéticas, esta evidência não enfoca como é que essas dimensões são distintas. Serão as medidas capazes de distinguir as dimensões do PSQ? Esta questão torna-se particularmente

importante dadas as correlações relativamente elevadas entre algumas das dimensões do PSQ. Esta distinção entre as dimensões do PSQ foi estudada comparando o ajustamento do modelo hipotético (quatro factores) e os modelos alternativos. Se as medidas não são suficientemente distintas, o ajustamento dos modelos alternativos não será significativamente pior do que a hipótese do modelo de quatro factores.

Ainda que os resultados do modelo de medida de quatro constructos apresentem um GFI inferior ao recomendado pela literatura, o ajustamento situa-se dentro dos valores críticos (para $p < 0.1$ valor crítico = 2.576), ou seja os valores t confirmam o modelo.

Mais uma vez se confirma que o modelo proposto de quatro dimensões parece ser aquele cujos resultados fornecem melhor suporte. Não obstante o GFI ser ligeiramente superior para a solução de três e dois factores, nenhuma das medidas justifica o abandono do modelo A. Podemos verificar que quer o AGFI quer o NFI suportam a solução de quatro factores.

A qualidade de ajustamento do Modelo A é reforçada pela significância dos valores críticos (> 2.0). A análise dos parâmetros estimados (Anexo H) permite verificar que os valores encontrados são concordantes com o exposto anteriormente.

Comparativamente ao modelo A, o modelo B (Anexo I) apresenta uma diferença de qui-quadrado de 13.15 o que é superior ao valor crítico (.05 de significância recomenda 3.84) confirmando a adequação do modelo A, não invalidando no entanto o modelo B.

A solução de três-factores (combinando aumentos com estrutura/administração) merece igualmente atenção especial. Judge (1993) concluiu que as dimensões “aumentos” e

“estrutura/administração” são as mais relacionadas e que a dimensão “benefícios” é a que menos se relaciona com as restantes. O abandono do modelo C (Anexo J) justifica-se quer pelo valor do qui-quadrado quer pelo dos graus de liberdade.

Relativamente ao Modelo D (Anexo K), e comparativamente ao Modelo A verifica-se que o seu ajustamento é pior do que o de este.

De modo a testar a validade discriminante das dimensões do PSQ, comparamos o ajustamento de um único-factor, Modelo E (Anexo L) com o ajustamento do modelo hipotético de quatro-factores. O modelo do único-factor revela um ajustamento fraco ($\chi^2=756.13$ com 135 graus de liberdade, $p<.01$) pelo que não justifica qualquer atenção.

De realçar que algumas das medidas de ajustamento são sensíveis ao número da amostra. Por exemplo a literatura recomenda que a medida do qui-quadrado se utiliza para amostras iguais ou inferiores a 100.

Em suma, verifica-se que o modelo de quatro-factores parece ser aquele que fornece o melhor ajustamento, o que está de acordo com Judge e Welbourne (1994).

Da análise em curso não se distingue claramente a opção entre os modelos A e B. Ainda que ambos confirmem o modelo de quatro factores, nem a qualidade de ajustamentos nem os parâmetros estimados nos permitem concluir que o modelo A é mais adequado que o modelo B e vice-versa.

Considerando como igualmente válidos os modelos A e B, importa agora compará-los com o modelo nulo, para se testar a importância dos parâmetros contidos nos primeiros. Verifica-se que a diferença de qui-quadrado é grande e significativa em qualquer dos modelos (268.89 para o modelo A e 2562.04 para o modelo B), o que permite concluir da qualidade dos parâmetros considerados em ambos os modelos.

Tendo em conta que o qui-quadrado normalizado (χ^2/df) do modelo A é superior ao do modelo B (2.70 para modelo A e 2.60 para modelo B), consideramos para futuras análises o modelo A. Este facto não invalida, no entanto, que tanto o modelo A como o modelo B sejam aceitáveis. A nossa opção pelo modelo A é também reforçada pelo facto de ser este o que corresponde à estrutura factorial encontrada por Heneman e Schwab (1985).

Em conclusão, a análise comparativa dos Modelos A, B, C, D, e E fornece suporte para as hipóteses contidas nos modelos A e B, verificando-se que qualquer destes modelos é plausível.

Como complemento de informação, apresentamos na tabela 32 as médias e desvio padrão para ambos os momentos, das dimensões do PSQ. Nela podemos observar o ligeiro aumento de um para outro momento, sendo-o de forma mais acentuada para a dimensão aumentos.

Tabela 32: Médias e desvio padrão do PSQ .

Dimensões	Nº itens	Momento 1		Momento 2	
		X	DP	X	DP
Nível Salarial	4	2.67	.64	2.75	.65
Estrutura e Administração	4	2.81	.57	2.85	.59
Aumentos Salariais	4	2.76	.66	2.88	.67
Benefícios	6	3.37	.57	3.45	.50

Nota: n (Momento 1)= 310 e n (Momento 2)= 118

De modo a responder à primeira questão de investigação, verificamos que, todos os pesos factoriais para as quatro dimensões são relativamente fortes e altamente significativos ($p < .01$). Estes resultados suportam a hipótese de que itens específicos do PSQ podem convergir nas suas dimensões hipotéticas.

Algumas das dimensões estão mais relacionadas entre si, sendo que a dimensão “benefícios” é aquela que menos se relaciona com as restantes, facto que não invalida a solução de quatro factores.

Finalmente a estrutura factorial do PSQ mantém-se ao longo do tempo, o que se confirma quer pela análise dos parâmetros quer pelas correlações ou ainda pela qualidade de ajustamento dos modelos A e B no momento 1 e momento 2.

Um dos objectivos do presente estudo é tentar identificar se as várias dimensões da satisfação com o salário registam resultados sucessivamente melhores após um aumento efectivo de salário. De modo a avaliar esta questão procedemos ao cálculo dos valores t , médias e desvio padrão para o grupo 1 (entre o momento 1 e momento 2).

Tal como podemos ver na tabela 33, à excepção da dimensão “aumentos” e “benefícios”, não existem diferenças significativas entre as médias antes e pós revisões salariais.

Tabela 33: Médias, desvio padrão e valores t , entre as dimensões do PSQ.

Dimensões PSQ	Grupo 1		
	X (DP)	t	n
Nível - M1	2.68 (.58)	0.99	79
Nível - M2	2.61 (.70)		
Estrutura - M1	2.84 (.54)	1.74	79
Estrutura - M2	2.75 (.53)		
Aumentos - M1	2.84 (.69)	3.15*	79
Aumentos- M2	2.65 (.68)		
Benefícios - M1	3.41 (.49)	2.48*	79
Benefícios - M2	3.28 (.51)		

Nota. M1= momento1 e M2= momento2; * para $p < 0.05$; desvio padrão entre parênteses.

De modo a podermos identificar possíveis diferenças entre o primeiro e o segundo momento, efectuamos diversas análises em função da empresa em estudo, e das funções que cada um dos grupos de respondentes ocupam. Na tabela 34 podemos observar que apenas na empresa A se verificam diferenças significativas relativamente aos aumentos e benefícios. De notar que as amostras diferem de empresa para empresa.

Tabela 34: Médias, desvio padrão e valores *t* para ambas as empresas.

Dimensões PSQ	Empresa A			Empresa B		
	X (DP)	<i>t</i>	<i>n</i>	X (DP)	<i>t</i>	<i>n</i>
Nível - M1	2.65 (.58)			2.77 (.60)		
Nível - M2	2.63 (.73)	0.17	58	2.54 (.65)	1.43	21
Estrutura - M1	2.79 (.57)			2.96 (.43)		
Estrutura - M2	2.76 (.59)	0.63	58	2.73 (.37)	1.96	21
Aumentos - M1	2.84 (.68)			2.83 (.73)		
Aumentos- M2	2.67 (.68)	2.90*	58	2.59 (.68)	1.45	21
Benefícios - M1	3.38 (.51)			3.48 (.41)		
Benefícios - M2	3.25 (.49)	2.30*	58	3.38 (.55)	1.00	21

Nota. * $p < 0.05$; desvio padrão dentro de parênteses; valores para o grupo 1.

Na tabela 35 são apresentadas as diferenças entre médias em função do cargo que os respondentes ocupam (considerando-se ambas as empresas). Naquele podemos verificar que apenas existem diferenças significativas para os chefes/gestores.

Tabela 35: Médias, desvio padrão e valores *t* em função do cargo.

Dimensões PSQ	Gestores/Chefes (<i>n</i> = 15)		Responsáveis (<i>n</i> = 20)		Vendedores (<i>n</i> = 44)	
	X (DP)	<i>t</i>	X (DP)	<i>t</i>	X (DP)	<i>t</i>
Nível - M1	2.36 (.49)		2.75 (.67)		2.76 (.54)	
Nível - M2	2.00 (.54)	2.26*	2.86 (.90)	-0.89	2.71 (.53)	0.54
Estrutura - M1	2.57 (.68)		2.86 (.58)		2.92 (.44)	
Estrutura - M2	2.30 (.56)	2.12	2.86 (.64)	-0.00	2.86 (.38)	0.91
Aumentos - M1	2.30 (.59)		2.96 (.67)		2.94 (.67)	
Aumentos- M2	1.90 (.47)	3.43*	2.77 (.69)	1.90	2.83 (.58)	1.20
Benefícios - M1	3.35 (.58)		3.50 (.46)		3.39 (.47)	
Benefícios - M2	3.00 (.66)	3.22*	3.32 (.53)	1.90	3.36 (.41)	0.40

Nota. * $p < 0.05$; desvio padrão dentro de parênteses; valores para o grupo 1.

Apesar do o número da amostra ir reduzindo à medida que vamos seleccionando os casos para análise, podemos verificar na tabela 36 que os chefes na empresa A continuam a ser o únicos onde se encontram diferenças significativas.

Na medida em que para a empresa B não encontramos diferenças significativas entre ambos os momentos, não são apresentados os seus resultados.

Tabela 36. Médias, desvio padrão e valores *t* em função do cargo para a empresa A.

Dimensões PSQ	Gestores/Chefes (<i>n</i> = 11)		Responsáveis (<i>n</i> = 20)		Vendedores (<i>n</i> = 27)	
	X (DP)	<i>t</i>	X (DP)	<i>t</i>	X (DP)	<i>t</i>
Nível - M1	2.29 (.44)		2.75 (.67)		2.72 (.52)	
Nível - M2	2.06 (.56)	1.49	2.86 (.90)	-0.89	2.70 (.52)	0.15
Estrutura - M1	2.42 (.64)		2.86 (.58)		2.90 (.48)	
Estrutura - M2	2.25 (.62)	2.34*	2.86 (.64)	-0.00	2.90 (.43)	-0.00
Aumentos - M1	2.31 (.54)		2.96 (.67)		2.97 (.66)	
Aumentos - M2	2.04 (.44)	3.46*	2.77 (.69)	1.90	2.85 (.62)	1.24
Benefícios - M1	3.20 (.60)		3.50 (.46)		3.37 (.51)	
Benefícios - M2	2.90 (.66)	2.66*	3.32 (.53)	1.90	3.33 (.35)	0.39

Nota. * $p < 0.05$; desvio padrão dentro de parênteses; grupo 1

Respondendo à segunda questão de investigação, dos resultados obtidos somos levados a crer que as diferentes dimensões da satisfação salarial não registam resultados sucessivamente melhores após um aumento efectivo de salário, o que responde à segunda questão de investigação. De acordo com Scarpello et al. (1988), a satisfação com cada uma das dimensões salariais depende do cargo ocupado pelos respondentes. Assim, e tal como no presente estudo, para determinadas funções (ou cargos exercidos) essa satisfação assume um peso diferente relativamente a outras. Segundo aqueles autores, esta diferença de

percepções (consoante a função) contribui para a inconsistência da estrutura factorial do PSQ.

Confirmando os resultados obtidos por Scarpello et al. (1988), no presente estudo apenas os respondentes com funções de chefia parecem sensíveis às revisões salariais, se avaliarmos a satisfação salarial ao longo das suas dimensões.

Ainda que de um modo geral não existam diferenças significativas entre o momento 1 (antes dos aumentos) e o momento 2 (depois dos aumentos), os tratamentos estatísticos efectuados para responder às restantes questões de investigação têm por base apenas o grupo2 (depois dos aumentos) no momento 1 (i.e., primeira aplicação). Deste modo, procuramos não englobar na mesma amostra sujeitos que responderam em diferentes circunstâncias (i.e., antes e depois aumentos).

Decorrente da análise da segunda questão de investigação poderemos concluir que a satisfação salarial poderá depender de outras variáveis que não apenas de uma revisão de salário. Saliente-se também a importância desta análise considerando as várias dimensões do salário, ou seja, ainda que possam existir diferenças (antes/pós) relativamente aos aumentos e benefícios, o mesmo não se verifica com as restantes dimensões. Este facto reforça a pertinência da questão inicialmente colocada, de que o PSQ poderá avaliar conceptualmente diferentes facetas da satisfação com o salário (Heneman, 1985).

Considerando que os indivíduos podem estar satisfeitos com cada uma das facetas da satisfação salarial de modo independente, então será de esperar que na base dessa satisfação estejam causas diferentes.

A nossa terceira questão, implica avaliar a influência de algumas variáveis (recompensa contingencial, atitudes para com a avaliação desempenho e percepção do salário contingente do desempenho) sobre as dimensões da satisfação salarial em particular, e na satisfação salarial em geral, efectuamos quer o cálculo das correlações entre aquelas quer a regressão múltipla.

Numa análise prévia realizamos um estudo dos valores de correlação (tabela 37) das variáveis sociodemográficas (idade, habilitações, antiguidade e função) com as restantes variáveis em análise (dimensões da satisfação salarial, satisfação salarial global, atitude para com a avaliação de desempenho, salário contingente desempenho e recompensa contingencial).

Para uma maior objectividade na operacionalização das variáveis demográficas, passamos a descrever os diversos dados/medidas e sua categorização para efeitos de tratamento estatístico.

- Idade - recolha directa (anos completos);
- Função - recolha directa (1=chefes/gestores de loja, 2=responsáveis loja, 3=vendedores);
- Habilitações literárias - recolha directa (anos completos de escolaridade);
- Antiguidade - optou-se pela seguinte categorização; 0 - até um ano; 1 - > 1 e ≤ 5 ; 2 - ≥ 6 e ≤ 10 ; 3 - ≥ 11 e ≤ 15 ; 4 - ≥ 16 e ≤ 20 ; 5 - ≥ 21 e ≤ 25 ; 6 - ≥ 26 .

Tabela 37: Médias, desvios e correlações entre as variáveis

	X (DP)	Idade	Antiguidade	Hab. Lit.	Função
Nível	2.71 (.67)	-.32*	-.36*	.09	.21*
Estrutura	2.83 (.59)	-.22*	-.25*	.01	.02
Aumentos	2.75 (.65)	-.29*	-.43*	.05	.20*
Benefícios	3.35 (.60)	-.14	-.11	.06	.07
Satisfa. Salarial	11.67 (2.09)	-.30*	-.35*	.06	.16*
Recompensa Cont.	3.14 (.75)	-.08	-.02	-.11	.00
Salário-Contingente	3.01 (1.20)	-.16*	-.25*	.05	.12
Atitudes A.D.	3.89 (.65)	-.12	-.13	.03	.09
Idade	27.26 (5.12)	-			
Antiguidade	4.86 (3.61)	.57*	-		
Habilitações lit.	10.43 (1.61)	-.32*	-.16*	-	
Função	-	-.24*	-.31*	.06	-

Nota.* $p < .05$; $n = 182$; Atitudes A.D.= Atitudes avaliação desempenho; Recompensa Cont.= Recompensa contingente; desvio padrão dentro de parênteses.

Na tabela 37 verificamos pelos valores de associação entre as variáveis sociodemográficas e as restantes variáveis em estudo que se destacam as relações negativas existentes entre a antiguidade com os aumentos, nível e estrutura salarial ($r = -.43$; $r = -.36$; $r = -.25$, $p < .05$) bem como entre antiguidade e satisfação salarial ($r = -.35$, $p < .05$). Por outro lado, verifica-se uma relação positiva entre antiguidade e idade ($r = .57$, $p < .05$) e uma relação negativa entre idade e satisfação salarial ($r = -.30$, $p < .05$).

Podemos então concluir que são os indivíduos mais recentemente admitidos na organização e mais jovens que estão mais satisfeitos com o salário.

Decorrente da análise das associações entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões da satisfação salarial, verifica-se que existe uma correlação positiva (ainda que

fraca) entre a função e a satisfação salarial ($r = .16$, $p < .05$). Por outro lado, a variável função não apresenta relações significativas (Anexo M) com a dimensão estrutura/administração e benefícios. Verificam-se ainda relações negativas e significativas entre a variável função e antiguidade ($r = -.30$, $p < .05$) e idade ($r = -.24$, $p < .05$). Conclui-se portanto, que são os indivíduos que ocupam funções mais baixas na estrutura hierárquica (vendedores) que estão mais satisfeitos com o salário, sendo estes, aqueles que normalmente possuem menor idade e antiguidade.

Importa realçar que não se verificam associações significativas entre idade e a dimensão benefícios da satisfação salarial. Judge (1993) e Miceli e Lane (1991) concluíram que os indivíduos mais velhos e mais antigos na organização são os mais sensíveis aos benefícios, nomeadamente porque consideram que pelo facto de terem dedicado mais tempo à organização merecem receber maior quantia de benefícios. No presente estudo não encontramos suporte para estes resultados.

Não obstante as relações significativas entre as variáveis sociodemográficas e as restantes variáveis, não procedemos nesta fase, à exploração dos dados sobre várias condições qualificadoras, na medida em que tal poderia inviabilizar a generalização dos dados para a amostra em estudo. Assim, e considerando poder constituir uma limitação do nosso estudo consideramos os sujeitos independentemente do cargo ocupado, antiguidade ou idade. De qualquer modo os resultados apresentados não poderão perder de vista este facto limitativo.

Assim, e de modo a responder à terceira questão verificamos que as associações entre as variáveis independentes (salário contingente, atitudes para com avaliação desempenho e recompensa contingencial) e as dimensões da satisfação salarial.

Da análise da tabela 38 verifica-se que de um modo geral existem associações positivas e significativas entre as diversas variáveis, impondo alguma cautela dada a possibilidade de multicolinearidade. Contudo a análise da regressão múltipla efectuada (tabela 39) dissipa esta hipótese. Os valores de tolerância revelam-se próximos de 1 (Anexo M).

Tabela 38: Correlações entre Satisfação Salarial e Salário/Recompensa contingente.

	X (DP)	Nível	Estrutura	Aumentos	Benefícios	Gobal
Salário-contingente	3.14 (.75)	.14	.24*	.30*	.24*	.28*
R. Contingencial	3.01 (1.20)	.48*	.48*	.56*	.47*	.60*
Atitudes A. D.	3.89 (.65)	.25*	.25*	.31*	.27*	.32*

Nota. * $p < .05$; R. Contingente= Recompensa contingencial; Atitudes A. D.= Atitudes avaliação desempenho; $n = 182$; desvio padrão dentro de parênteses.

Os coeficientes mais elevados reportam às correlações entre a variável “recompensa contingencial” e as dimensões da satisfação salarial. A correlação de .60 significativa a $p < .05$, entre recompensa contingencial e satisfação salarial gobal, enfatiza as relação entre aquelas variáveis.

Da observação da tabela 39 verificamos que de um modo geral a qualidade de ajustamento é baixa, implicando algum cuidado na análise dos dados.

O salário contingente do desempenho está significativamente relacionado com as duas dimensões da satisfação salarial (nível e aumentos) do PSQ bem como com a satisfação

salarial global. Particularmente, o elevado coeficiente de B ($B = .95, p < .05$) enfatiza a importância desta variável relativamente à satisfação salarial global.

Muito embora, os coeficientes de B sejam semelhantes ao longo das variáveis dependentes, destacam-se como valores mais elevados os que reportam às dimensões “aumentos” e “nível salarial” para $B = .27$ e $B = .25$, respectivamente, significativos a .05. Estes dados reforçam as conclusões de Heneman et al. (1988) segundo os quais o salário contingente do desempenho para além de estar relacionado com os aumentos está também relacionado com o nível salarial. De acordo com estes autores, estas relações fazem sentido, num contexto organizacional em que os aumentos salariais são, em parte, baseados noutros critérios que não unicamente no desempenho (tal como na empresa A e B, em que as revisões salariais têm também em consideração a antiguidade e cargo ocupado). Estes resultados enfatizam ainda, a importância do estudo das diversas facetas da satisfação salarial, tal como Heneman e Schwab (1985) referiram, na medida em que evidenciam o cariz multidimensional do instrumento.

Tabela 39: Regressão múltipla: satisfação salarial.

Variáveis Independentes	Satisfação Salarial				
	Nível	Estrutura	Aumentos	Benefícios	Gobal
	B	B	B	B	B
Salário-contingente	.25 (6.67)**	.21 (6.68)**	.27 (2.46)**	.21 (6.41)**	.95 (9.34)**
R. Contingencial	.05 (.81)	.12 (2.29)*	.18 (3.38)**	.12 (2.27)*	.46 (2.83)*
Atitudes A. D.	.16 (2.26)	.12 (2.07)*	.16 (2.74)*	.14 (2.33)*	.19 (3.11)*
R ²	.26	.28	.40	.27	.43
R ² ajust.	.25	.27	.39	.26	.42
F	20.60**	23.10**	39.14**	22.38**	44.481**
Constante	1.21	1.34	.73	1.80	5.08
t	4.05**	5.20**	2.84*	6.88**	6.26**

Nota. * $p < .001$; ** $p < .05$; $n = 182$; Atitudes A.d. = Atitudes avaliação desempenho; valores t dentro de parênteses.

Ainda de modo a responder à terceira questão e de acordo com Podsakoff, Todor e Skov (1982) estudamos a relação da recompensa contingencial com a satisfação no trabalho.

Relativamente a esta questão verifica-se (Anexo N) que a recompensa contingencial está mais correlacionada ($r = .51$, $p < .05$) com a satisfação com o superior e com o trabalho em si mesmo ($r = .33$, $p < .05$) e menos correlacionada com os colegas ($r = .13$, não significativo) e salário ($r = .08$, não significativo). No que concerne à satisfação com a organização e perspectivas de promoção as correlações são muito idênticas ($r = .26$, $p < .05$ e $r = .25$, $p < .05$, respectivamente).

Ainda de modo a avaliar as relações entre recompensa contingencial e a satisfação no trabalho efectuamos a regressão múltipla através da entrada em bloco. O resultado deste tratamento estatístico é o seguinte:

$$\begin{array}{ll} \text{JDI} = 67.98 + 13.52 (\text{recompensa contingencial}) & R^2 = .20 \\ (t = 10.44, p < .001) & (t = 6.68, p < .001) & R^2_{\text{Ajust.}} = .20 \\ & & F = 44.68 \\ & & p < .001 \\ & & \text{Tolerância} = 1.00 \end{array}$$

Mais uma vez, a baixa percentagem na explicação de variância total (20%) impõe cautela na análise dos dados. Contudo, tanto da análise das correlações, como da regressão múltipla, podemos verificar que efectivamente a satisfação no trabalho depende das recompensas contingenciais que o líder pode proporcionar. Estes resultados realçam as conclusões de Podsakoff, Todor e Skov (1982), e justificam parcialmente a terceira questão.

Na medida em que a dimensão “salário” (JDI) não nos permite verificar com que faceta da satisfação salarial a recompensa contingencial está mais relacionada, procedemos ao estudo desta relação com as dimensões da satisfação salarial, não obstante a baixa correlação ($r=.08$, não significativo) entre “recompensa contingencial” e a dimensão “salário” da JDI.

Na tabela 38 podemos verificar que existem associações significativas entre a recompensa contingencial e as dimensões da satisfação salarial, oscilando os valores de r entre .60 e .47 ($p<.05$). Complementarmente, podemos verificar a partir da tabela 39 que efectivamente a dimensão aumentos é aquela sobre a qual a variável recompensa contingencial apresenta maior poder explicativo (18% da variância). Com excepção da dimensão nível salarial, cujo coeficiente de B não é significativo, relativamente às restantes dimensões da satisfação salarial pouco podemos adiantar não só devido ao baixo valor de variância explicada, mas também, porque não existe distinção clara entre elas.

Por fim, e no que concerne às atitudes para com a avaliação de desempenho, efectivamente quer da análise das correlações quer da regressão múltipla, verifica-se que as associações são mais fortes com a dimensão aumentos. A fraca qualidade do ajustamento (R^2 Ajust= .19), não nos dá, no entanto margem de segurança para suportar uma análise mais cuidadosa.

De notar, que tanto a medida para “salário-contingente” como “atitudes-avaliação desempenho” são medidas que comportam unicamente um e dois itens respectivamente,

pelo que não podemos descorar este facto para a interpretação dos dados, remetendo-nos para uma análise limitada.

Pelo facto exposto, e tendo em conta a fraca qualidade dos ajustamentos das regressões efectuadas encontra-se inviabilizada a possibilidade de construção de um modelo de equação estrutural onde possamos confirmar o modelo desenhado anteriormente. Uma das condições prévias à realização de modelos de equação estrutural são a referida qualidade de ajustamento das regressões múltiplas e a utilização de medidas multi-items. Nem uma nem outra condição se verificam nesta situação.

Em suma, e respondendo à terceira questão de investigação, existem variáveis que exercem de modo diferente influência sobre as dimensões da satisfação salarial. Este facto reforça a ideia: por uma lado, de que os indivíduos podem experimentar diferente satisfação em relação a cada uma das dimensões da satisfação salarial, e por outro lado, na base dessa influência podem estar diferentes factores. Estes exercem de igual modo um peso diferente em cada uma das dimensões da satisfação salarial.

O nosso objectivo final, prende-se com a elaboração de um modelo estrutural, para tal impõem-se alguns tratamentos exploratórios. Os dados daí resultantes são retratados de forma sumária nesta fase, na medida em servem apenas de base à construção do referido modelo. Por este facto, e de modo a não tornar demasiado exhaustiva uma questão que visa apenas a construção de um modelo, grande parte dos resultados são remetidos para anexo.

Decorrente da análise dos resultados obtidos na segunda questão de investigação, verificamos que apenas os responsáveis de loja e vendedores não são sensíveis às revisões

salariais. Então, se não é o aumento efectivo de salário que afecta a satisfação salarial destes indivíduos, de que depende a sua satisfação salarial? Por seu lado, verificamos que na empresa B nem os chefes de loja nem os vendedores são sensíveis a essas revisões.

Da análise da terceira questão de investigação, verificamos que as dimensões do PSQ estão relacionadas com algumas variáveis sociodemográficas. De igual modo, verificamos que a satisfação salarial depende de variáveis como sejam a recompensa contingencial. Esta associa-se a um estilo de liderança específico.

Tendo em conta os aspectos referidos, procuramos de seguida analisar os efeitos das dimensões da satisfação no trabalho na satisfação salarial. No entanto, esta exploração de dados será feita sob condições qualificadoras, dado que algumas das dimensões do PSQ estão relacionadas com variáveis como sejam a antiguidade e cargo exercido (função).

Preliminarmente efectuamos um estudo das correlações entre as dimensões da satisfação salarial (PSQ) e satisfação no trabalho (JDI). Na tabela 40 podemos verificar que as dimensão do PSQ se relacionam com as dimensões da JDI, exceptuando-se a dimensão “colegas”. As correlações mais fortes situam-se ao nível das dimensões “organização” e “perspectivas de promoção”.

Tabela 40: Correlações entre dimensões do PSQ e da JDI.

PSQ	Satisfação no Trabalho					
	Organização	Remuneração	Superior	Colegas	Promoção	Trabalho
Nível	.36*	.51*	-.03	.06	.34*	.20*
Estrutura	.46*	.39*	-.06	.10	.36*	.22*
Aumentos	.39*	.45*	-.07	.05	.34*	.24*
Benefícios	.19*	.14	.21*	.07	.25*	.19*
S. Salarial	.42*	.45*	.09	.08	.39*	.25*

Correlações JDI-Variáveis sociodemográficas						
Antiguidade	-.07	-.22*	.19*	-.14	-.13	.10
Função	-.09	.10	-.15*	-.14	-.05	-.12
Idade	-.11	-.10	-.06	-.15	-.22*	.00
Habilitações	-.03	-.07	-.05	-.07	-.03	-.07

Nota. *p< .05; n= 182.

Da análise da tabela 40, verificamos também que existe uma associação negativa entre idade e perspectivas de promoção ($r = -.22$, $p < .05$), donde, os indivíduos mais velhos estão menos satisfeitos com as perspectivas de promoção. A associação negativa entre satisfação com o superior e função ($r = -.15$, $p < .05$), por um lado, e associação positivas entre satisfação com o superior e antiguidade ($r = .19$, $p < .05$), por outro lado, indicam que os indivíduos mais antigos na organização e que exercem funções mais elevadas na estrutura hierárquica (chefes) estão mais satisfeitos com o superior. Podemos então concluir, que a satisfação com o superior, para os chefes de loja, com mais tempo de exercício na organização, é diferente da satisfação dos vendedores com pouco tempo de exercício. Complementarmente, da análise das associações entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões da satisfação salarial, concluímos que os vendedores e responsáveis de loja, mais recentes na empresa são os que estão mais satisfeitos como salário.

Contrariamente aos vendedores e responsáveis de loja, tudo indica que a satisfação dos chefes está associada a factores que não se relacionam directamente com a chefia.

Assim sendo, analisamos as associações entre as dimensões do PSQ e JDI, relativamente aos responsáveis de loja (já que para os chefes encontramos diferenças significativas no antes e pós revisões salariais) com mais de cinco anos de antiguidade.

Para esta análise não consideramos a dimensão “remunerações” da JDI, na medida em que esta medida está altamente correlacionada com as dimensões do PSQ, podendo implicar problemas de multicolinearidade. A medida de satisfação salarial (JDI) comporta as restantes dimensões: organização, superior, colegas, promoção e trabalho.

As regressões múltiplas efectuadas (Anexo O) permitem-nos verificar que a satisfação salarial depende principalmente da satisfação com a organização e trabalho em si mesmo. Com um efeito global significativo, as variáveis independentes explicam 81% da variância total. A dimensão estrutura e benefícios, revelam-se como sendo as mais associadas às dimensões da satisfação no trabalho (Anexo O).

No que concerne aos vendedores (Anexo O) não foram encontradas diferenças significativas, razão pela qual analisamos a dependência entre as dimensões do PSQ e a liderança para esta função (vendedores). O recurso ao QML em detrimento da dimensão “superior” da JDI, justifica-se quer pelo facto de aquele questionário permitir identificar estilos específicos de liderança, quer pelas suas qualidades métricas.

Da análise dos resultados das regressões efectuadas (Anexo P), para o grupo de vendedores ($n= 42$) e apenas na empresa B, verifica-se que existe uma forte associação entre o “carisma” e a dimensão “aumentos” com um coeficiente de B de .60 ($p < .05$).

Os resultados obtidos a partir das análises efectuadas identificam não só associações entre o PSQ e as dimensões da JDI mas também com os estilos de liderança (Bass), ainda que sob condições qualificadoras.

Segundo Bass (1985) os líderes transformacionais são aqueles que conduzem ao esforço extra maior satisfação e como tal são considerados pelos subordinados como mais eficazes.

Nesta sequência e decorrente das regressões múltiplas efectuadas (entrada em bloco) verificamos pela tabela 41 que as três variáveis (eficácia, satisfação como líder e esforço extra) dependem mais da liderança transformacional do que da transaccional. Com um coeficiente de B (.78, $p < .05$) mais reduzido dos que as restantes variáveis, a eficácia do líder, não deixa no entanto, de ser significativamente explicada pela liderança transformacional.

O esforço extra e satisfação com o líder, e tal como argumentou Bass (1985), constituem as duas variáveis mais dependentes da liderança transformacional. Podemos concluir portanto, que o líder transformacional é aquele que leva os colaboradores a efectuarem um esforço extra, proporcionando maior satisfação, sendo reconhecido como mais eficaz.

Tabela 41: Regressão múltipla: estilos de liderança

Variáveis independentes	Variáveis dependentes		
	Esforço Extra	Eficácia	Satisfação
L. Transformacional	.97**	.78**	1.19**
L. Transaccional	.13	-.12	-.16
R ² =	.63	.49	.58
R ² Ajust.=	.63	.48	.57
F	154.96**	85.93**	123.33**
Constante	-.47	1.05	.30
t	-1.85	4.51**	1.00

Nota. **p<.001; n= 182.

De modo a avaliarmos até que ponto é que os líderes transformacionais são aqueles que proporcionam um nível mais elevado de satisfação, efectuamos dois tipos de análise: análise da dependência da satisfação no trabalho dos dois estilos de liderança (transformacional e transaccional), e da dependência da satisfação com o líder dos mesmos estilos. Complementarmente, analisamos a relação entre a satisfação salarial e as dimensões de ambos os estilos de liderança (sob condições qualificadoras).

Na tabela 42 podemos verificar que a associação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é significativa ($r = .50$, $p < .05$). De igual modo a correlação entre a satisfação no trabalho (JDI) e a satisfação com o líder revela-se significativa ($r = .54$, $p < .05$). Por seu lado a satisfação salarial ainda que menos correlacionada ($r = .25$, $p < .05$) com a satisfação como o líder apresenta valores significativos.

Tabela 42: Médias, desvio padrão e correlações entre os diferentes tipos de satisfação.

	X (DP)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Satisf. Líder	3.38 (.86)	-							
2. Satisf. Traba.	18.38 (3.75)	.54*	-						
3. Satisf. Sala.	11.67 (2.09)	.25*	.38*	-					
4. L. Transf.	3.31 (.77)	.77*	.50*	.18*	-				
5. Nível (PSQ)	2.72 (.67)	.06	.29*	.89*	.08	-			
6. Estrutura (PSQ)	2.84 (.59)	.16*	.36*	.89*	.15*	.78*	-		
7. Aumentos (PSQ)	2.76 (.65)	.24*	.34*	.89*	.22*	.79*	.77*	-	
8. Benefícios (PSQ)	3.36 (.60)	.24*	.28*	.65*	.17*	.38*	.42*	.41	-

Nota. * $p < .05$; $n = 182$ Satisf. Líder= Satisfação com o líder (Bass); Satisf. Traba.=Satisfação no trabalho (JDI), Satisf. Sala.= Satisfação Salarial (PSQ); L. Transf.=Liderança transformacional.

Ainda de modo a estudar a dependência da satisfação (no trabalho), dos dois estilos de liderança, efectuamos uma regressão tomando como variável dependente a satisfação no trabalho (JDI) e como variáveis independentes a liderança transformacional (L. Transf.) e transaccional (L. Transa.).

Os resultados: Satisf. Traba. = $65.14 + .16$ (L.Transf.) + -2.47 (L. Transa.) $R^2 = .25$; $R^2A = .25$
 $(t = 7.99, p < .001)$ $(t = 5.38, p < .001)$ $(t = -.61, ns)$ $F = 29.73, p < .001$
 ns= não significativo

ainda que apresentando um fraco ajustamento (apenas 25% de variância total explicada), revelam que o peso mais acentuado está associado à liderança transformacional ($B = .16$, $p = .000$), não sendo o contributo da liderança transaccional significativo.

Tendo em conta o efeito global significativo das variáveis independentes (liderança transformacional e transaccional), justificando 25% e 57%, da variância global, para satisfação com o líder e satisfação no trabalho respectivamente (como variáveis

independentes) podemos concluir que a liderança transformacional assume um papel preponderante na satisfação dos indivíduos.

No sentido de esclarecer as relações entre satisfação com o líder, satisfação salarial e satisfação no trabalho apresentamos de seguida as regressões múltiplas efectuadas com vista à elaboração do modelo estrutural proposto na secção seguinte. De salientar que este modelo, bem como os tratamentos seguintes ainda que decorrentes da revisão da literatura, não obedecem a nenhum modelo base, pelo que constituem mera exploração do comportamento dos dados.

Assim sendo, consideramos nesta primeira fase, a satisfação no trabalho (enquanto variável dependente) e a satisfação com o líder e satisfação salarial como variáveis independentes. Numa segunda fase, a satisfação salarial (enquanto variável dependente), a satisfação com o líder e a satisfação no trabalho como variáveis independentes. Assim, verifica-se que:

$$\begin{aligned} \text{Quer: Satisf. Traba.} &= 39.29 + 2.97 (\text{Satisf. Sala.}) + 9.62 (\text{Satisf. Líder}) & R &= .60; R^2 = .36 \\ & (t=4.76, p<.001) & (t=4.51, p<.001) & (t=7.73, p<.001) & R^2_{\text{Ajust.}} &= .35 \\ & & & & F &= 49.55, p<.001 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Como: Satisf. Sala.} &= 7.59 + .03 (\text{Satisf. Traba.}) + .15 (\text{Satisf. Líder}) & R^2 &= .15 \\ & (t=9.84, p<.001) & (t=4.20, p<.001) & (t=.77, ns) & R^2_{\text{Ajust.}} &= .14 \\ & & & & F &= 14.98, p<.001 \end{aligned}$$

apresentam um efeito global significativo mas justificando um baixa % de variância total. O peso mais acentuado, continua, apesar de tudo, associado à satisfação com o líder.

Em termos conclusivos e da análise dos dados apresentados, apenas podemos concluir que existem associações entre os três tipos de satisfação, e que o líder transformacional assume indirectamente influência neste processo. Contudo, da análise da tabela 42, verificamos ainda que a dimensão aumentos e estrutura do PSQ estão associadas à liderança transformacional.

Assim, e tendo em conta as associações entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões do PSQ, e porque na amostra consideramos duas empresas cujos líderes podem exercer estilos diferentes de liderança, impõe-se a exploração de dados sob condições qualificadoras.

Decorrente desta condição efectuamos uma análise às diferenças entre as médias da liderança transformacional e transaccional em função da antiguidade, idade, empresa, região e cargo ocupado. Verifica-se (tabela 43) que existem diferenças significativas entre aqueles que ocupam a função de chefes e os vendedores, bem como entre vendedores e chefes e entre estes e os responsáveis de loja, relativamente à liderança transformacional. Note-se que os valores apresentados comportam todos os sujeitos do momento 1 (grupo 1 mais grupo 2). Da análise independente do grupo 2 não se verificam diferenças significativas.

Tabela 43: Médias e valores de t para grupos independentes em função do cargo.

Variáveis Dependentes	1- Chefes <i>n</i> = 48	2- Respons. <i>n</i> = 46	3- Vend. <i>n</i> = 216	G_1:2 <i>t</i>	G_1:3 <i>t</i>	G_2:3 <i>t</i>
L. Transformacional	3.67 (.55)	3.44 (.54)	3.30 (.73)	2.11*	3.33*	1.18
L. Transaccional	3.23 (.56)	3.12 (.41)	3.11 (.55)	1.20	1.47	.07

Nota. * $p < .05$; desvio padrão dentro de parênteses.

No que respeita às restantes variáveis sociodemográficas não foram encontradas diferenças significativas.

Interessante será analisar a tabela 44 onde podemos verificar que existem diferenças significativas relativamente aos estilos de liderança entre o momento um e o momento dois, para o grupo um (aquele que respondeu antes e pós revisões salariais). Mais curioso ainda, será o facto de essas diferenças incidirem no estilo transformacional. Se atendermos aos cargos ocupados, verificamos que essas diferenças apenas existem nos vendedores. Recordando os resultados obtidos na segunda questão, contrariamente aos chefes de loja, nos vendedores não se verificaram diferenças significativas relativamente à satisfação salarial entre um e outro momento. Essas diferenças são no entanto encontradas no que concerne aos estilos de liderança. Este facto, enfatiza a ideia de que para diferentes funções também as percepções mudam não só em relação ao líder mas também à satisfação salarial.

Tabela 44: Médias, desvio padrão e valores t para estilos de liderança.

	Geral $n=79$		Empresa A $n=58$		Empresa B $n=21$		Chefes $n=15$		Respons. $n=20$		Vendedores $n=44$	
	X (DP)	t	X (DP)	t	X (DP)	t	X (DP)	t	X (DP)	t	X (DP)	t
Transf.1	3.50 (.53)		3.53 (.52)		3.44 (.52)		3.55 (.45)		3.70 (.43)		3.40 (.55)	
Transf.2	3.31 (.59)	3.70**	3.90 (.62)	3.20*	3.30 (.51)	1.90	3.36 (.34)	1.87	3.53 (.53)	1.56	3.20 (.65)	2.80*
Transa.1	3.10 (.47)		3.10 (.51)		3.13 (.37)		3.12 (.58)		3.21 (.46)		3.06 (.45)	
Transa.2	3.03 (.46)	1.29	3.05 (.47)	.74	2.99 (.44)	1.17	3.15 (.49)	-30	3.15 (.50)	.73	2.94 (.41)	1.38

Nota. * $p < .05$; ** $p < .001$; Transf.1 e Transf.2= Líder transformacional no momento um e dois respectivamente; Transa.1 e Transa.2= Líder transaccional no momento um e dois respectivamente; valores para o grupo 1: Respons.= Responsáveis de loja; desvio padrão dentro de parênteses.

Muito embora, existam diferenças para os estilos de liderança, entre as médias em função do cargo ocupado, essas diferenças não se verificam para o grupo 2. Ainda que a variância explicada por algumas variáveis seja baixa, é nosso objectivo apenas explorar os dados relativos à satisfação salarial, satisfação com o líder e liderança transformacional, para construção do modelo estrutural. Assim, os dados são analisados na sua globalidade, visando a confirmação do modelo construído.

Uma abordagem complementar: A modelação estrutural.

Para o estudo dos padrões de causalidade presentes no modelo, houve necessidade de fazer uma opção relativamente ao método a utilizar. Embora mais divulgada que os modelos de equação estrutural, a *path analysis*, contém algumas insuficiências decorrentes dos pressupostos da sua utilização (Pedhazur, 1982), nomeadamente, o não comportar nem (1) o erro de medida das variáveis, nem (2) as intercorrelações dos residuais e (3) a causalidade fluir num único sentido.

De modo a ultrapassar as limitações associadas à utilização da *path analysis*, optou-se pelo recurso aos modelos de equação estrutural vulgarmente designadas por modelos LISREL. Estes modelos permitem a estimação de relações de dependência múltiplas e interrelacionadas, possibilitando simultaneamente a representação e conceitos latentes com a inclusão do erro de medida a eles associado (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1992).

O modelo verbal pode ser transformado num modelo matemático através de dois procedimentos: (1) elaboração de um modelo de medida e (2) elaboração de um modelo de equação estrutural (Joreskog & Soborn, 1984, cit. in Anderson, 1987).

Subjacente à revisão da literatura efectuada e dos resultados obtidos a partir da exploração de dados relativos à satisfação salarial, no trabalho e com o líder, construímos um modelo geral. Na figura 11 apresentamos esse modelo reflectindo as relações de causalidade. Para além das dimensões do PSQ, este modelo comporta a satisfação salarial global (PSQ), a satisfação no trabalho (JDI) e a satisfação com o líder (Bass).

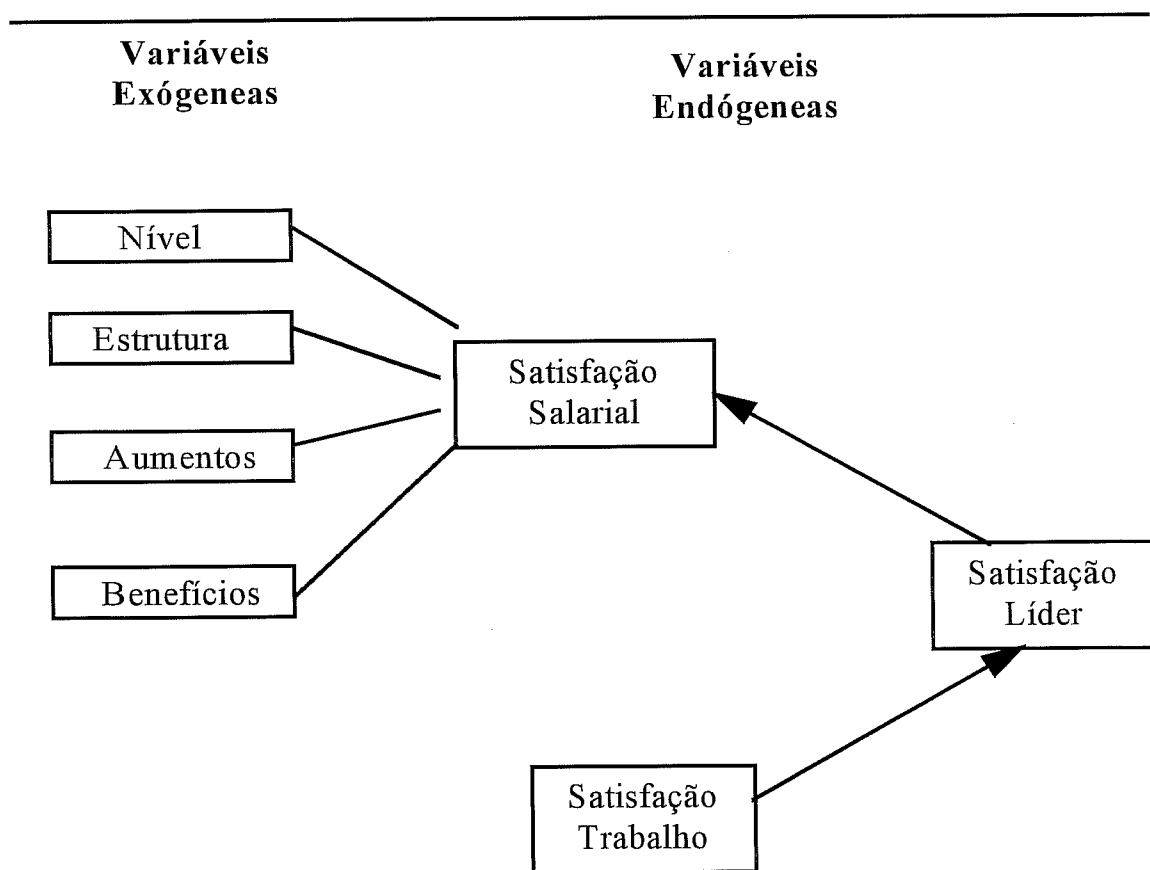


Figura 11: Modelo de relações causais

Quer o modelo de causalidade (figura 11) quer o modelo geral dos efeitos (figura 12) servem apenas de base ao desenvolvimento de outros modelos analisados (tabela 46). Por outro lado, o modelo apresentado na figura 12 comporta indicadores (ítems do PSQ) que nesta fase não são analisados, pelo que funciona apenas como guia de análise.

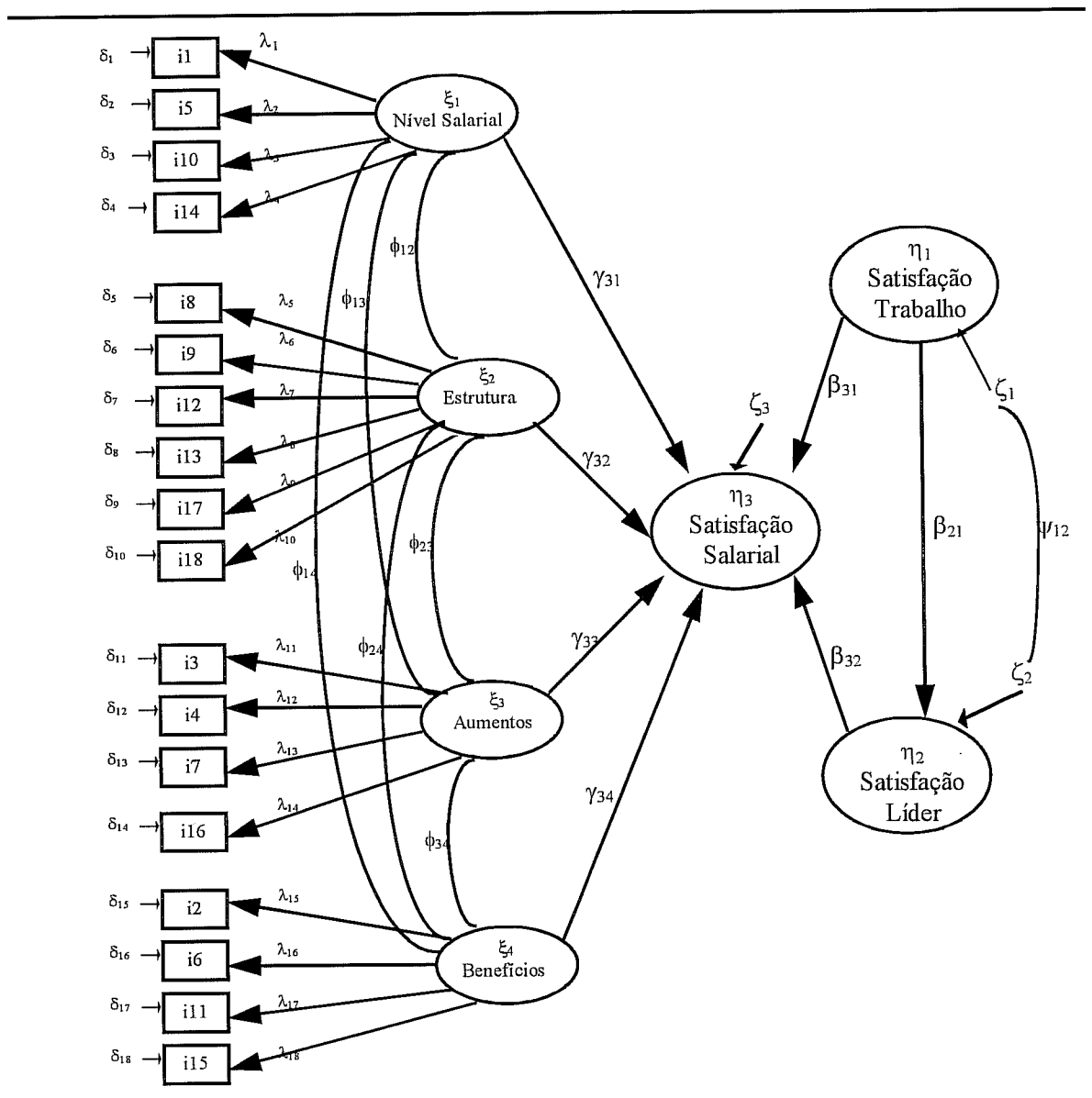


Figura 12: Representação do modelo geral dos efeitos da satisfação salarial.

Nota. ξ = Constructo Exógeno; η = Constructo Endógeno; β = Relação entre constructo endógeno com endógeno; ψ = Correlação entre constructo endógeno; ϕ = Correlação entre constructos exógenos; γ = Relação entre constructos exógenos para constructo endógeno; ζ = Erro aleatório constructos endógenos; δ = Erro constructos exógenos.

De acordo com Hair et al. (1992), e tal como podemos observar na figura 12, a “Satisfação Salarial” é analisada tanto como constructo endógeno (satisfação salarial global) como exógeno (dimensões da satisfação salarial). Enquanto se analisa o impacto dos constructos “satisfação no trabalho” e “satisfação como o líder” no constructo “satisfação salarial” este é considerado como endógeno. É considerado como exógeno, quando se analisa o impacto das diversas dimensões (nível, estrutura, aumentos e benefícios) sobre o mesmo.

Na tabela 45 apresentamos o modelo de equação estrutural, que resulta da transformação do modelo verbal em modelo matemático.

Tabela 45: Modelo de equação estrutural.

Constructo Endógeno	Constructos Exógenos				Constructos Endógenos			Erro
	ξ_1	ξ_2	ξ_3	ξ_4	η_1	η_2	η_3	
η_1	=				+			+ ζ_1
η_2	=					$\beta_{21}\eta_1$		+ ζ_2
η_3	=	$\gamma_{31}\xi_1$	+ $\gamma_{32}\xi_2$	+ $\gamma_{33}\xi_3$	+ $\gamma_{34}\xi_4$	+ $\beta_{31}\eta_1$	+ $\beta_{32}\eta_2$	+ ζ_3

Nota. η = variáveis endógenas; ξ = variável exógena; γ = efeitos causais directos da variável exógena; β = efeitos causais directos das variáveis endógenas; ζ = erro aleatório.

Na tabela 46 apresentamos os modelos propostos. O modelo nulo considera a interdependência entre os constructos. O modelo geral (A) comporta o maior número de parâmetros livres e servirá de base para comparação com o modelo B. No modelo B consideramos que a satisfação no trabalho é mediadora entre a satisfação com o líder e a satisfação salarial. Note-se que neste modelo os parâmetros são condicionados (fixos).

No modelo C acrescentamos uma variável exógena: a liderança transformacional. No modelo C é estabelecida uma relação directa entre a liderança transformacional e a satisfação com o líder, sendo esta, a par da satisfação no trabalho, mediadoras da satisfação salarial.

Finalmente analisamos a relação directa da satisfação com o líder (modelo D) e da liderança transformacional (modelo E) sobre a satisfação salarial.

Tabela 46: Caracterização dos modelos

MODELO	DESCRIÇÃO
Estrutural Nulo	Sem relações causais
A	NIV, EST, AUM, BEN → PSQ; JDI → LID; LID → PSQ
B	JDI → LID; LID → PSQ
C	TRF → LID; JDI → LID; LID → PSQ
D	LID → PSQ
E	TRF → PSQ

Nota. NIV= Nível salarial; EST= Estrutura salarial; AUM= Aumentos salariais; BEN= Benefícios; JDI= Satisfação no trabalho; PSQ= Satisfação Salarial; LID= Satisfação Líder; TRF= Líder transformacional.

Com o modelo A comparamos o modelo B. O modelo C, D e E não podem ser comparados com o modelo geral (A) por não terem uma raiz comum, porquanto são analisadas as qualidades de ajustamento do qui-quadrado e medidas de ajustamento de forma independente.

A estimação dos parâmetros dos modelos foi desenvolvida através do método ML (*Maximum Likelihood*). Relativamente à avaliação da qualidade de ajustamento são consideradas as mesmas medidas (χ^2 ; χ^2/df ; GFI; AGFI; PFI; NFI; e RMSR) já referidas na análise factorial confirmatória.

Podemos verificar na tabela 47 e decorrente de uma análise geral, que todos os modelos fornecem suporte para as relações entre os constructos hipotéticos.

Tabela 47: Medidas de ajustamento

	df	χ^2	RMSR	NFI	PFI	GFI	AGFI
Modelo Nulo	15	506.18*					
Modelo A	5	14.92*	.04	.971	.324	.973	.887
Modelo B	8	20.37*	.04	.960	.512	.964	.904
Modelo Nulo	21	742.14*					
Modelo C	13	90.11*	.17	.879	.544	.888	.759
Modelo Nulo	10	427.18*					
Modelo D	5	16.77*	.04	.961	.480	.965	.894
Modelo Nulo	10	419.41*					
Modelo E	5	13.21*	.02	.969	.484	.972	.916

Nota. * $p < 0.001$; RMSR= *Root Mean Square Residual*; GFI= *Goodness of Fit Index*; AGFI= *Adjusted Goodness of Fit Index*; NFI= *Normed Fit Index*; PFI= *Parsimonius Fit Index*;

Quanto ao Modelo A (Anexo Q), e de acordo com os valores expressos o ajustamento é bastante aceitável. Quer o valor elevado do GFI (.973) quer do NFI (.971) e ainda do RMSR (.05) confirmam a sua adequação.

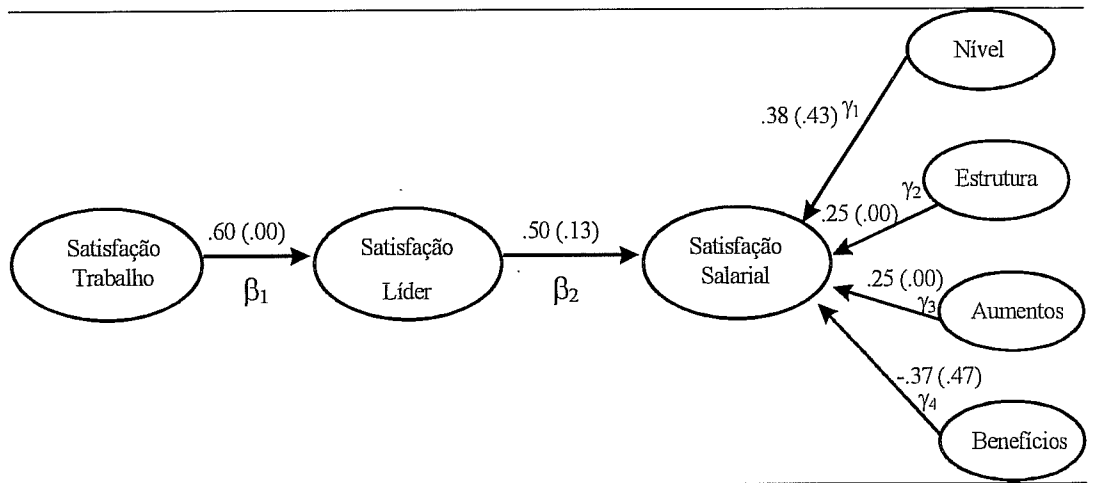


Figura 13: Modelo A: Diagrama path simplificado.

Nota. erros de medida dentro de parênteses.

O Modelo B e comparativamente ao Modelo A, apresenta valores mais baixos em termos de *paths* (Anexo R). Ainda que o qui-quadrado normalizado do modelo A seja superior ao do modelo B (2.98 para o modelo A e 2.55 para o modelo B), não se justifica a opção por um dos modelos. De igual modo apesar de: quer o GFI quer o NFI terem baixado no modelo B relativamente ao modelo A, essa diferença é pouco significativa ($\Delta = -.011$ o GFI e para NFI $\Delta = -.009$). Por outro lado o valor do AGFI aumentou no modelo B, não sendo contudo esse aumento significativo ($\Delta = .017$).

O suporte para o modelo B é-nos dado pelo seu PFI, cujo valor aumentou de .324 no modelo A para .512 no modelo B. Este aumento, não sendo muito elevado ($\Delta = .188$), juntamente com a melhoria do AGFI, e tendo em conta a qualidade dos parâmetros estimados, justifica a melhor adequação do modelo ao dados.

Importa referir que em termos de *paths* os modelos diferem somente no facto de que no modelo B as dimensões são considerados parâmetros livres. No entanto, ambos os

modelos confirmam a função mediadora da satisfação com o líder entre satisfação no trabalho e salarial.

Na medida em que a satisfação com o líder influencia a satisfação salarial em geral e nas suas dimensões em particular (Modelo A), então passamos à análise do modelo C, já que o mesmo comporta ainda a influência do líder transformacional neste processo. De acordo com as regressões efectuadas, existe uma associação forte entre liderança transformacional e satisfação com o líder. Tanto a qualidade de ajustamento, baixa relativamente aos valores sugeridos pela literatura, como os valores das *paths* decorrentes dos modelo estrutural não confirmam este facto (Anexo S). Porém, para além da liderança transformacional, considermos a satisfação no trabalho como variáveis endógenas, situação que dificulta a confirmação do modelo.

Tanto a confirmação da influência da satisfação com o líder como do estilo de liderança transformacional na satisfação salarial é-nos dada pela adequação dos modelos D e E aos dados. Quer o modelo D (Anexo T) quer o modelo E (Anexo U) apresentam valores elevados do GFI, AGFI e NFI. Igualmente o valor reduzido do RMSR e do qui-quadrado confirmam a adequação dos modelos.

No sentido de uma mais exacta previsão dos valores dos parâmetros e da construção de um diagram path mais representativo, procedeu-se ao cálculo dos parâmetros através da padronização total do modelo E. Os resultados mais significativos deste procedimento estão representados de forma simplificada na figura 14.

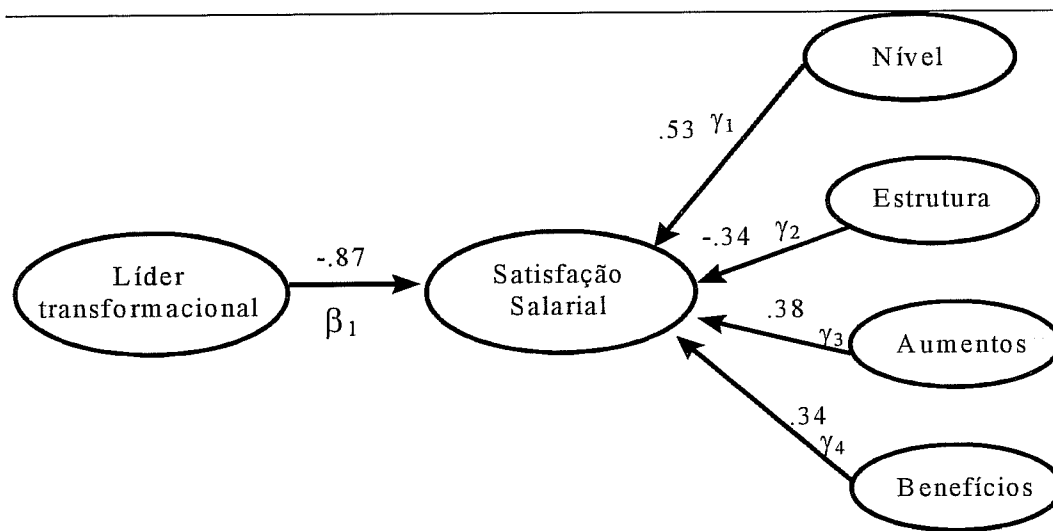


Figura 14: Modelo E: Diagrama path simplificado.

Os resultados da abordagem através dos modelos de equações estruturais confirmam as conclusões de Podsakoff, Todor e Skov (1982) relativamente à dependência da satisfação do estilo de liderança transformacional. De igual modo, confirmam os pressupostos de Bass (1985), segundo o qual, existe uma relação forte entre liderança transformacional e satisfação.

Segundo Dyer e Theriault (1976), Judge (1993) e Miceli e Lane (1991) a satisfação salarial é afectada pelo modo como os indivíduos percebem a influência do líder, nomeadamente na gestão de recompensas, o que se confirma neste estudo.

Finalmente, confirma-se que a satisfação no trabalho (JDI) está associada à satisfação salarial. Recorde-se que da análise particular dos dados, somos levados a concluir que para

determinadas funções (mais altas em termos de hierarquia) os indivíduos são susceptíveis a factores como sejam a satisfação com a organização e perspectivas de promoção.

Para além, da adequação dos dados em particular, e da confirmação dos modelos hipotéticos em geral, acima de tudo, estes resultados sugerem pistas para trabalhos futuros a desenvolver não só no âmbito da satisfação salarial, mas também da liderança transformacional.

DISCUSSÃO e CONCLUSÃO FINAL

O presente estudo fornece suporte evidente para a validade do questionário de satisfação salarial (PSQ). Recorrendo aos métodos confirmatórios, os resultados enfatizam a capacidade dos itens do PSQ em medir diferentes facetas da satisfação salarial. Os itens do PSQ saturaram nas suas dimensões, e o modelo de medida hipotético (quatro factores), fornece um bom ajustamento de dados. De igual modo, se confirma que as dimensões do PSQ têm altas intercorrelações. Contudo, este facto não invalida a validade de constructo do instrumento. Para além disso, os testes confirmatórios ao modelo hipotético (A), sugerem um ajustamento dos dados melhor do que os modelos alternativos. Assim sendo, as dimensões do PSQ são distintas e, como tal, medem aparentemente diferentes facetas da satisfação salarial.

Os resultados apontam no sentido da existência de boas qualidades métricas, quer no que diz respeito à fidelidade ou consistência interna da medida, quer no que diz respeito à sua validade de constructo. Especificamente, confirma-se o nível da homogeneidade de conteúdo dos itens que compõem cada um dos factores, e simultaneamente, da independência entre esses factores

O segundo objectivo deste estudo, prende-se com a avaliação do índice de satisfação salarial numa situação antes e pós revisões salariais. Os estudos realizados permitem-nos concluir que de um modo geral não se registam melhorias significativas ao longo das dimensões do PSQ após as revisões salariais.

Decorrente desta situação e de acordo com Judge (1993), Heneman e Schwab (1985), Heneman et al. (1988) e Miceli e Lane (1991), procuramos avaliar as relações das dimensões do PSQ e um conjunto de variáveis preditivas. Os resultados obtidos confirmam que as dimensões do PSQ se relacionam diferenciadamente com outras variáveis.

Finalmente, o modelo de equação estrutural confirma a dependência da satisfação salarial da satisfação com o líder.

Na última década o PSQ (Heneman & Schwab, 1985), tem sido alvo de várias análises, questionando-se não só a sua dimensionalidade mas também a adequação dos testes estatísticos a que cada um dos autores tem recorrido. No entanto, os estudos de Judge (1993) e Judge e Welbourne (1994), vêm demonstrar, recorrendo às análises confirmatórias, que o referido instrumento, se distingue pelas suas qualidades métricas.

No presente estudo essas qualidades são por nós reforçadas, senão vejamos:

O estudo de fidelidade (PSQ) para medidas multidimensionais, ou coeficiente theta, confirma que a totalidade do questionário tem uma boa fidelidade, uma vez que os valores se situam em .92 no primeiro momento e .94 no segundo momento. Sendo superior às medidas de consistência interna de qualquer dos factores, este coeficiente revela a homogeneidade do teste na sua globalidade.

Os coeficientes alpha revelam-se aceitáveis, confirmando os resultados obtidos por Heneman e Schwab (1985). Ainda que a dimensão “aumentos” apresente valores de alpha ligeiramente inferiores aos recomendados pela literatura da especialidade, confirmam os resultados obtidos por Judge (1993) para uma população idêntica (vendedores) àquela a

que reportamos o presente estudo. Os coeficientes alpha para a medida global de satisfação salarial quer para o momento 1 ($\alpha = .91$) quer para o momento 2 ($\alpha = .96$), sustentam a validade da escala.

O estudo da validade de constructo, para além da análise de componentes principais recorreu ainda a outras fontes de informação. Assim, analisou-se a correlação bicaudal interfactores, e correlação bicaudal item-factores.

As correlações item-factores, confirmam as associações dos items nas respectivas dimensões. A análise das correlações interfactores revela que todos os factores se correlacionam positiva e significativamente entre si. Ainda que as associações se revelem elevadas ($r = >.80$), um estudo à tolerância entre a satisfação salarial e as respectivas dimensões dissipa, mas não exclui na totalidade, a possibilidade de multicolinearidade.

Um estudo teste-reteste, confirma as intercorrelações factoriais em momentos diferentes, justificando resultados semelhantes aos obtidos por Heneman e Schwab (1985) e Judge (1993).

Muito embora, as correlações inter-items revelem que os items 3, 4, 7 e 16 não se diferenciem claramente (tal como nos estudos de Ash et al., 1990; Carraher, 1991; e Heneman et al., 1988), as correlações items-factores, confirmam a saturação daqueles items nas respectivas dimensões.

De acordo com estudos anteriores (e.g., Scarpello et al., 1988; Judge, 1993; Judge & Welbourne, 1994), a dimensão “benefícios” é aquela que menos se relaciona com as restantes. Esta situação é considerada por autores como Mulvey et al. (1992) e Scarpello et

al. (1988) como reflexo da constuição da dimensão (benefícios) por itens que se afastam do conceito de salário directo.

Os modelos hipotéticos D e E explorados na análise factorial confirmatória, reforçam os pressupostos de Judge e Welbourne (1994). Segundo estes autores, as dimensões “aumentos” e “estrutura/administração” deveriam apresentar maiores correlações, contrariamente à dimensão “benefícios”, a qual estaria menos correlacionada com as restantes. A solução de dois factores (modelo D) e de um único factor (modelo E), revelam um fraco ajustamento dos dados, confirmando que a satisfação salarial deve ser considerada ao longo das suas quatro dimensões.

Contrariamente aos estudos de Heneman e Schwab (1985), para além da dimensão “nível”, também as restantes dimensões do PSQ se relacionam com a dimensão “remunerações” da JDI.

A análise factorial exploratória permitiu-nos avaliar que os diferentes itens do PSQ têm subjacente o mesmo conceito, isto é, satisfação salarial.

Tal como nos estudos de Heneman e Schwab (1985), Heneman et al. (1988), Judge (1993) e Judge e Welbourne (1994), a análise de componentes principais revelou quatro factores bem definidos e interpretáveis no primeiro e segundo momento. Os quatro factores, no seu conjunto explicam 69% da variância total dos resultados obtidos, com valores próprios que oscilam entre 7.42 e .96 no primeiro momento e entre 8.82 e .81 no segundo momento.

Assim, o primeiro factor “nível salarial” avalia a satisfação com o salário directo ou líquido, o segundo factor, “estrutura/administração” avalia a satisfação com as relações hierárquicas estabelecidas entre as percentagens salariais para as diferentes funções na

organização e procedimentos, o terceiro factor, “aumentos” avalia a satisfação com as mudanças no nível salarial, e por último, o quarto factor “benefícios” avalia a satisfação com o salário indirecto.

Contrariando os resultados de Heneman e Schwab (1985), Judge (1993) e Judge e Welbourne (1994), mas confirmando os de Heneman et al. (1988), o item3 saturou na dimensão “nível salarial” em ambos os momentos.

Porém, a análise factorial confirmatória enfatiza a saturação do item3 na dimensão “nível” salarial, para um modelo de quatro factores. De igual modo, a solução de quatro factores considerando aquele item na dimensão “aumentos”, revela um bom ajustamento dos dados ($\chi^2= 348.55$, $df= 129$), reforçando os estudos de Judge (1993) e Judge e Welbourne (1994).

Tal como Judge e Welbourne (1994), os resultados obtidos a partir da análise factorial confirmatória, não fornecem suporte para as soluções de três ($\chi^2= 336.82$, $df= 132$), dois ($\chi^2= 491.99$, $df= 134$) e um único factor ($\chi^2= 756.13$, $df= 135$). Este facto, vem confirmar multidimensionalidade do PSQ evidenciando a independência entre factores

A fraca qualidade de ajustamento aos dados dos modelos alternativos (B, C, D, E) comparativamente ao modelo geral hipotético (modelo A), reafirma que as medidas são suficientemente distintas.

Em suma, os resultados obtidos a partir do estudo de validade de constructo, reflectem os conteúdos teóricos subjacentes à elaboração do instrumento. De igual modo, a avaliação da validade factorial das questões que constituem o PSQ, permitiu verificar que aquelas

medem os mesmos constructos, e que os itens têm subjacente o mesmo conceito. A validade convergente e divergente, também se confirma. Tanto a análise directa do grau de especificidade com que os itens saturam em cada um dos seus constructos hipotéticos, bem como o grau com os mesmos se distinguem uns dos outros, são comprovadas neste trabalho.

Os modelos alternativos ao modelo geral, reafirmam a capacidade do PSQ para medir independentemente as diversas facetas da satisfação salarial. Face à evidência dos dados, parece portanto, que as sugestões de Heneman (1985) de modificação ao modelo de Lawler (1971, 1981) se justificam. Note-se, contudo que o nosso estudo não comporta todas as variáveis dos modelos referidos.

Heneman (1985), sugeriu que a estrutura do PSQ deveria ser estudada tendo em conta não só um horizonte temporal, mas também uma variação de salário intermédia. Neste trabalho, ambas as condições são exploradas. Os resultados indicam, que não obstante a variação de salário, e a existência de um período intermédio entre uma e outra aplicação, a estrutura factorial do PSQ mantém-se ao longo do tempo o que confirma os pressupostos de Judge e Welbourne (1994).

As diferentes dimensões da satisfação salarial não registam resultados sucessivamente melhores após um aumento efectivo de salário. Tal como nos estudos de Scarpello et al. (1988), para determinadas funções essa satisfação assume um peso diferente relativamente a outras. Somente os indivíduos que exercem a função de chefe de loja, e unicamente na empresa A, são sensíveis às revisões salariais. Deste modo, fica em aberto a possibilidade de que a satisfação salarial dos restantes indivíduos dependa efectivamente de outras variáveis, que não um aumento de salário.

De acordo com Heneman e Schwab (1985), o salário contingente do desempenho está mais relacionado com a dimensão “aumentos”. Contudo, Heneman et al. (1988) concluem, que para além de se relacionar com os aumentos também se relaciona com o “nível”. Estes resultados são por nós confirmados.

De acordo com Heneman et al. (1988), as associações entre salário contingente do desempenho, justificam-se num contexto organizacional em que os aumentos salariais são definidos em função de critérios que estão para além do desempenho, consideram factores como sejam a antiguidade e cargo ocupado. As empresas alvo do nosso estudo, recorrem a ambos os critérios. Da análise dos resultados, verifica-se um efeito global significativo ($R = .66$) das variáveis independentes (salário-desempenho, recompensa contingente, atitudes avaliação desempenho), justificando 42% da variância global. O peso mais acentuado refere-se à associação entre salário contingente do desempenho ($B = .95$, $p < .001$) e satisfação salarial global. Estes dados reforçam as conclusões de Heneman et al. (1988).

De igual modo, confirmam-se os resultados obtidos por Judge (1993) para quem as atitudes relativas à avaliação de desempenho se relacionam com a dimensão “aumentos” e “estrutura/administração”. Muito embora as associações entre a variável “atitudes-avaliação desempenho”, e as dimensões da satisfação salarial, sejam positivas e significativas, a qualidade de ajustamento ($R^2 = .19$, $p < .05$), é fraca. Os coeficientes de beta similares para todas as variáveis dependentes, aliados à baixa percentagem de variância explicada, pouco nos permitem concluir no que concerne às atitudes-avaliação de desempenho.

Importa referir, que o sistema de avaliação de desempenho em vigor nas organizações em estudo para além de recente, não interfere directamente nas revisões salariais.

O mesmo não se poderá dizer do atingir ou não dos objectivos definidos. Ainda que a avaliação de desempenho formal contemple esta situação, provavelmente os indivíduos associam o atingir dos objectivos ao salário contingente do desempenho, assumindo unicamente o atingir dos objectivos como indicador do seu desempenho.

Os resultados indiciam ainda que, nos primeiros anos de antiguidade os colaboradores fazem depender a satisfação salarial do líder carismático, já que nesta altura “ainda acreditam” que aquele pode fazer “algo por eles”. Contrariamente, os chefes de loja que valorizam a satisfação com a organização e a possibilidade de serem promovidos.

Por outro lado, a análise de médias entre o primeiro e segundo momento, antes e pós revisões salariais (grupo 1), permitem-nos verificar que existem diferenças significativas no que concerne ao estilo de liderança transformacional para os vendedores. Este facto reforça a ideia, anteriormente referida, de que os vendedores valorizam aspectos distintos dos chefes de loja, quer em relação à satisfação salarial, quer à liderança.

As diferenças entre as médias relativas aos estilos de liderança (transformacional e transaccional), em função do cargo ocupado, revelam-se ainda, como um dado interessante, na medida em que enfatizam a importância que é dada ao líder por aqueles que exercem funções que se situam nos níveis inferiores da estrutura hierárquica.

Porém, os dados não são explorados sob condições qualificadoras nos modelos hipotéticos de equação estrutural. Não obstante este facto, os resultados evidenciam as relações causais quer da satisfação com o líder quer da liderança transformacional sobre a satisfação salarial.

Sintetizando, tal como previsto por Porter e Lawler (1968), e de acordo com Lima et al. (1994), também os resultados deste estudo enaltecem a importância do reforço extrínseco simbólico (chefia) face ao reforço monetário, no contexto de satisfação.

De igual modo se confirma que, o líder pode modificar as probabilidades percebidas, a expectativa e a instrumentalidade, podendo ainda estar na origem de recompensas valiosas, tal como referido por Syroit (1996). A este propósito, os resultados também realçam a necessidade de regras claras que relacionem desempenho e recompensa, possibilitando a cada um conhecer com clareza, não só o que se espera dele, mas também quais os parâmetros com que o seu desempenho é avaliado, tal como nos sugere a teoria das expectativas de Vroom (1964).

As relações subjacentes à formulação VIE, ainda que não estudadas directa e exhaustivamente, tomam relevo, na medida em que: (a) tanto a importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho, (b) como a relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado, ou ainda (c) a ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que, despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho, se reflectem nos resultados obtidos.

Aliado a este pressuposto, emerge a figura de líder. A este respeito, o interesse dos resultados é duplo. Primeiro, porque os resultados demarcam a supremacia do líder transformacional relativamente ao transaccional (segundo a nossa população). Esta preferência resulta na associação do líder transformacional a uma eficácia superior, maior satisfação, e acima de tudo, como sendo aquele que conduz a esforço extra. Por sua vez, o salário é associado a estes desempenhos (esforço extra), estando as recompensas conferidas pelo líder contingentes dos mesmos.

Estes resultados confirmam de sobremaneira os pressupostos de Bass (1985), na medida em que as associações entre liderança transformacional e satisfação é suportada pelos dados.

Merecem ainda atenção, os resultados obtidos a partir de condições qualificadoras, que apontam em sentidos diferentes consoante a função exercida pelos respondentes. Tendo em conta que apenas os chefes de loja são sensíveis às revisões salariais, e que aqueles que têm maior antiguidade na instituição estão mais satisfeitos com o superior, abrem a possibilidade de ficarem em aberto todas as questões colocadas na introdução deste trabalho. A acrescer a este aspecto, está o facto de que para os vendedores a situação se inverte. Queremos com isto dizer, que os vendedores com menos anos de antiguidade estão satisfeitos com o salário e associam a satisfação salarial ao líder. Sem um modelo teórico de base, que sustente estas relações, ficam sem resposta estas e outras questões, dado que, como já referido, dificilmente poderiam ser tratadas num trabalho desta natureza.

Muito embora, neste trabalho: se confirme a validade do questionário de satisfação salarial (PSQ), se analisem as suas qualidades métricas, se demonstre que pode ser utilizado como constructo multidimensional, se enfatizem as potencialidades do questionário multifactorial de liderança (QML), o nosso objectivo esteve predominantemente associado à construção de um modelo de equação estrutural, visando a confirmação e análise de dados relativos, não só, à liderança transformacional mas também à satisfação salarial.

Nesta sequência, e apesar das limitações que lhe possamos apontar, consideramos que os resultados deste estudo fornecem numerosas implicações práticas. Assim, sugerem que

as organizações devem atender não só à satisfação salarial dos seus colaboradores, mas também deverão considerar as diversas dimensões da satisfação salarial. A confiança nas medidas globais de satisfação salarial podem fornecer informações limitadas acerca das causas da satisfação salarial, e podem provocar potenciais problemas. Por exemplo, a satisfação elevada de um colaborador com uma das dimensões da satisfação salarial pode compensar a forte insatisfação com as outras dimensões. Os resultados obtidos a partir das organizações estudadas são exemplo disso. O nível médio da satisfação com os benefícios (3.37, no momento 1 e 3.45; no momento 2) é significativamente mais elevado que o nível médio da satisfação com os aumentos (2.76; no momento 1 e 2.88; no momento 2). Se considerarmos unicamente a satisfação salarial global, não teríamos a possibilidade de perceber que a satisfação com os aumentos não é vista de forma favorável pelos colaboradores relativamente às outras dimensões da satisfação salarial.

Parece irrefutável que o salário e a satisfação para com o mesmo, assumem um papel preponderante na gestão dos recursos humanos. A satisfação salarial enquanto constructo multidimensional, poderá ser importante para a gestão na medida em que, por um lado permite equacionar não só a satisfação dos colaboradores para com cada uma das dimensões da satisfação salarial, mas também gerir aquilo que na maior parte das vezes constitui a maior preocupação para os gestores, os custos. Dispôr de uma medida global de satisfação salarial, representa o acesso ao conhecimento, se por acaso for aplicada, de informações que poderão facilitar, e muito, a gestão do salário, dos benefícios, dos aumentos e todos aqueles aspectos que normalmente são descurados por parte de quem administra sistemas salariais.

Importa ainda referir que comumente as organizações ainda que possam separar o salário directo do indirecto, têm como prática corrente considerarem o salário de modo global sem atender às causas e consequências da satisfação salarial.

Neste trabalho, é possível verificar que os indivíduos experimentam satisfação diferente relativamente aos benefícios (salário indirecto) e restantes dimensões (nível, estrutura e aumentos), porquanto, é de todo o interesse a possibilidade de podermos analisar separadamente a satisfação salarial enquanto constructo multidimensional.

Não obstante, a já existência de surveys salariais bem como o recurso a planos de incentivos diversos, assiste-se ainda em grande escala ao menosprezo de algumas funções bem como a determinados níveis organizacionais o que de algum modo se reflecte nos resultados do presente estudo. Assim, estes inferem para a necessidade e utilidade de se atender cada vez mais a critérios bem definidos e estruturados, já que se assim não acontecer as práticas correntes poderão resultar na insatisfação salarial.

Interessante também, são as associações entre satisfação salarial e salário contingente do desempenho. Estes dados reforçam a necessidade dos gestores desenvolverem medidas específicas que lhes permitam avaliar esse mesmo desempenho, contribuindo dessa forma indirectamente para a satisfação salarial dos indivíduos. Inerente a este aspecto emerge a necessidade de estabelecer metas, objectivos claros e bem definidos, de preferência quantificáveis e que os mesmos sejam objecto de avaliação.

Torna-se ainda essencial que os gestores tenham capacidade de analisar não só o índice de satisfação salarial, mas também as suas causas e consequências. Uma preocupação generalizada dos gestores de recursos humanos em particular e os gestores de empresas em

geral, prende-se com as elevadas taxas de absentismo e turnover. Os estudos sobre as consequências da satisfação salarial (e.g., Motowidlo, 1983) apontam para relações fortes entre absentismo e turnover e aquela.

Existem inúmeras limitações inerentes a este estudo e que podem servir de base para estudos futuros. A estrutura factorial do PSQ continua em discussão (e.g., Judge & Welbourne, 1994), e os estudos que existem sobre o mesmo nem sempre chegam às mesmas conclusões. A recolha bibliográfica não nos permitiu encontrar nenhum estudo efectuado (pelo menos até à data) para a população Portuguesa. Assim, a primeira limitação está intimamente ligada à qualidade da tradução, pelo que alguns dos itens merecem eventualmente ser revistos.

Scarpello et al. (1988) e Judge (1993), concluem que a estrutura factorial do PSQ é sensível quer às profissões quer ao grupos profissionais. O presente estudo envolve dois tipos de organização, abrangendo três funções, mas destina-se apenas a um grupo profissional (comercial). A segunda limitação, prende-se com o facto de não podermos generalizar os dados, na medida em que os resultados reportam a duas empresas e a um grupo profissional específico.

Em terceiro lugar, as consequências da satisfação salarial não foram por nós estudadas o que nos impede de as interligar com as causas. Esta particularidade é comum à maior parte dos estudos desta natureza.

A constituição da amostra, aparece como a quarta e provavelmente a maior limitação deste estudo. Inerente a este facto, o preenchimento dos questionário no decorrer de acções

de formação, poderá ainda funcionar como factor limitativo. Por outro lado, não dispomos de dados que nos permitam refutar a hipótese da satisfação dos indivíduos ser maior numa altura em que recebem formação. Igualmente, não podemos excluir a hipótese de termos considerado um período demasiado curto entre um e outro preenchimento dos questionários. A ser verdade, então não podemos considerar correcta a avaliação da satisfação salarial no segundo momento.

Por fim, neste estudo não são analisadas as percepções dos indivíduos relativamente ao salário dos outros. Assim sendo, fica inviabilizada a possibilidade de análise aos processos de comparação.

Em termos conclusivos, o presente estudo, contribui para o conhecimento da medida de satisfação salarial (PSQ), enfatizando as suas qualidades métricas. Fornece também, algumas pistas para a investigação atendendo ao recurso a técnicas estatísticas recentes, como sejam a análise factorial confirmatória e modelos de equação estrutural. Contudo, e aliado a este facto, impõe-se uma análise mais rigorosa em termos futuros.

Seria de todo o interesse a exploração de dados atendendo às associações entre satisfação salarial e liderança, por um lado, e por outro lado, estudar as consequências decorrentes da satisfação salarial, analisada enquanto constructo multidimensional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, J. G., (1987). Structural equation models in the social and behavioral sciences: Model building. Child Development, 58, 49-64.

Armstrong, M. & Murlis, H. (1991). Reward management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice (2^a. ed.). Nova Iorque: Institute of Personnel Management.

Ash, R. A., Bretz, R. D., & Dreher, G. F. (1990). The measurement and dimensionality of compensation satisfaction in law enforcement. Paper presented at the fifth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Miami Beach.

Balkin, D., & Gomes-Mejia, L.R. (1990). Matching compensation and organizational strategy. Strategic Management Journal, 11, 153-169.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980) Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88, 588-606.

Berger, C. J., & Schwab, D. P. (1980). Pay incentives and pay satisfaction. Industrial Relations, 19, 206-211.

Blau, G. (1994). Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction. Human Relations, 7, 10, 1251-1268.

Brooke, P., Russell D., & Price J. (1988). Discriminant validation of measurement of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology, 73, 139-145.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage Publications.

Bryman, A., & Crammer, D. (1992). Análise de dados em ciências sociais. Oeiras: Celta Editora.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Nova Iorque: Harper and Row.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J.S. (1995). Futher assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Psychology, 80, 4, 468-478.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. Beverly Hills and London: Sage Publications.

Carraher, S. M. (1991). A validity study of the pay satisfaction questionnaire (psq). Eduactional and Psychology Measurement, 51, 491-495.

Correia, M. F. (1996). Gestão de recompensas. In C. Marques e M. P. Cunha (Eds.), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (pp. 116-149). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review, 12, 637-647.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. Journal of Organizational Behavior, 5, 439-452.

Cook, J., Hepworth, S., Wall, T.D., & Warr, P. (1981). Experience of work, (pp.49-56). New York: Academic Press.

Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing. New York: Harpe & Row, Publishers.

Deckop, J. (1992). Organizational and career pay satisfaction. Human Resource Management Review, 2, 115-129.

Dreher, G. F. (1980). Salary satisfaction of exempt employees. Personnel Psychology, 34, 579-589.

Dreher, G. (1981). Predicting the salary satisfaction of exempt employees. Personnel Psychology, 34, 579-589.

Dreher, G. F., Ash, R. A., & Bretz, R. D. (1988). Benefit coverage and employee cost: Critical factors in explaining compensation satisfaction. Personnel Psychology, 41, 237-254.

Dyer, L., & Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. Journal of Applied Psychology, 61, 596-604.

Futrell, C. M. (1978). Effects of pay disclosure on pay satisfaction for sales managers: A longitudinal study. Academy of Management Journal, 21, 140-144.

Gay, L.(1981). Educational research: competencies for analysis and application. London: Bell & Howell Company.

Gerhart, B. A., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In Dunnette MD, Hough LM (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2^a. ed., Vol. 3, pp 481-569). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Goodman, P. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. Organizational Behavior and Human Performance, 12, 170-195.

Hair, J. F., Anderson, A. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992). Multivariate data analysis. New York: MacMillan.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 73, 4, 695-702.

Hart, D. E., & Carraher, S. M. (1995). The development of an instrument to measure attitudes toward benefits. Educational and Psychology Measurement, 55, 3, 480-484.

Heneman, H. (1985). Pay satisfaction. In K. M. Rowland & G. R. (Eds.), Research in Personnel and Human Resource Management, (vol.3, pp. 115-139). Greenwich, CT: JAI Press.

Heneman, H., & Sandver, M. (1983) Predicting the outcome of union certification elections: A riview of the literature. Industrial and Labor Relations Review, 36, 537-559.

Heneman, H. G., & Schwab D. P. (1979). Work and rewards theory. In D. Yoder & H. G. Heneman (Eds.), A Handbook of Personnel and Industrial Relations (pp. 111-132). Washington, DC: Bureau of National Affairs.

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. International Journal of Psychology, 20, 129-141.

Heneman, H. G., Schwab, D. P., Standal, J., & Peterson, R. (1978). Pay comparisons: Dimensionality and predictability. Proceedings of the National Academy of Management, (pp. 211-215).

Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and satisfaction. Personnel Psychology, 41, 745-761.

Hills, F. (1980). The relevant other in pay comparisons. Industrial Relations, 19, 345-351.

James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). Causal analysis. assumptions, models and data. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1984). Lisrel VI. Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods. Mooresville, Indiana: Scientific Software.

Jesuino, J. C. (1987). Processos de liderança. Lisboa: Livros Horizonte

Jesuino, J. C., Scozka, L., & Matoso, J. G. (1983). Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho, Psicologia, IV, 1 e 2, 103-122.

Judge, T. A. (1993). Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: Evidence of differential. Personnel Psychology, 46, 331-355.

Judge, T. A., & Welbourne, T. (1994). A confirmatory investigation of the dimensionality of the pay satisfaction questionnaire. Journal of Applied Psychology, 79, 3, 461-466.

Kerr, J. (1988). Strategic control through performance appraisal and rewards. Human Resource Planning, 11, 225-240.

Kline, P. (1986). A handbook of test construction: Introduction to psychometric design. London: Metthuen & Co., Ltd.

Lawler, E. E. (1971). Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York: Mc Graw-Hill.

Lawler, E. (1981). Pay and Organizational Development. Massachusetts: Addison-Wesley.

Lawler, E. (1983). Control systems in organizations. in M. Dunnette e L. Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. Palo Alto. California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Lawler, E. (1990). Strategic Pay. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lawler, E. E., & Porter, L. (1966). Predicting manager's pay and their satisfaction with their pay. Personnel Psychology, 19, 363-373.

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional. Confronto de modelos. In J. Vala e M. B. Monteiro (Eds.), Psicologia Social e das Organizações (pp. 101-122). Oeiras: Edições Celta.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. (1983). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (E.d.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (pp. 1297-1349). New York: John Wiley & Sons.

Marques, C. A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicações. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (pp. 13-43). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Miceli, M. P., Jung, I, Near, J. P., & Greenberger, D. B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. Journal of Applied Psychology, 76, 4, 508-521.

Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In Ferris GR, Rowland KM (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management (Vol.9, pp. 235-309). Greenwich, CT: JAI Press.

Michaels, C., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. Journal of Applied Psychology, 67, 53-59.

Milkovich, G., & Newman, J., (1990). Compensation. (3. ed.). Homewood. IL: Irwin.

Milkovich, G., & Newman, J., (1993). Compensation. Boston: Irwin.

Motowidlo, S. J. (1982). Relationship between self-rated performance and pay satisfaction among sales representatives. Journal of Applied Psychology, *67*, 209-213.

Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. Journal of Applied psychology, *68*, 484-489.

Mulvey, P., Miceli, M., & Near, J. (1992). The pay satisfaction questionnaire: A confirmatory factor analysis. The Journal of Social Psychology, *131*(1), 139-141.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. (2nd ed.). New York: MacGraw Hill Book Company.

Orpen, C., & Bonnici, J. (1987). A factor analytic investigation of the pay satisfaction questionnaire. The Journal of Social Psychology, *127*(4), 391-392.

Pedhazur, E. J. (1981). Multiple regression in behavioral research. Explanation and prediction. Forh Worth: Holt, Rinehart and Wiston.

Podsakoff, P. M., Todor, W.D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. Academy of Managment Journal, *25*, 810-821.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Irwin-Dorsey.

Reto, L., & Lopes, A. (1992). Liderança e carisma. Lisboa: Editorial Minerva.

Rice, R., Philips, S., & McFarlin, D. (1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. Journal of Applied Psychology, 75, 386-393.

Ronan, W., W., & Organt, G. I. (1973). Determinants of pay and pay satisfaction. Personnel Psychology, 26, 503-520.

Scarpello, V., Vandenberg, R., & Huber, V. (1988). Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality. Journal of Applied Psychology, 73, 2, 163-171.

Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In Staw BM, Cummings LL (Eds.), Research in Organizational Behavior (V. 2, pp. 3-43). Greenwich, CT: JAI.

Scholl, R., Cooper, E., & McKenna, R., (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. Personnel Psychology, 40, 113-125.

Schwab, D. P., & Wallace, M. J. (1974). Correlates of employee satisfaction with pay. Industrial Relations, 13, 78-80.

Shackleton, V., & Hassard, J. S. (1982). A satisfação no trabalho: Teorias processuais: Uma revisão de aspectos teóricos e práticos. Análise Psicológica, IV, 201-217.

Steiger, J H. (1994). Structural equation modeling. Oklahoma: StatSoft - Technical Documentation

Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (pp.237-277). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.

Taubman, P., & Rosen, R. (1982). Healthiness, education, and marital status. In Fuchus VR (Ed.), Economic Aspects of Health (pp. 121-140). Chicago: University of Chicago Press.

Thériault, R. (1992). Mercer compensation manual: theory and pratique. Boucherville, Québec: G. Morin Publisher.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. Nova Iorque,: Wiley.

Vroom, V. (1964). Work and motivation. Nova Iorque: Wiley.

Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models. Personnel Psychology, 33, 741-757.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Wilson, M., Northcraft, B., & Neale, M. (1985). The perceived value of fringe benefits. Personnel Psychology, 38, 309-320.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ANEXOS¹

¹ Os anexos são apresentados num segundo volume.