

RUNNING HEAD

A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas

Susana Correia Santos, Filipa Alves da Costa, Ana Passos, Nelson Ramalho e António Caetano

Introdução

A satisfação com o trabalho diz respeito a “um estado interno que é expresso através de avaliações afectivas e/ou cognitivas experienciadas no trabalho com um carácter favorável ou desfavorável” (Brief, 1998: 86). A relação entre a satisfação com o trabalho e outras variáveis organizacionais tem sido amplamente desenvolvida na investigação, nomeadamente com variáveis como o *turnover*, as intenções de sair do emprego e as características centrais do trabalho (e. g., Hackman e Oldhman, 1980; Mobley e outros, 1979). Caldwell e O’Reilly (1990) e Jacobs e Solomon (1977) demonstraram que os indivíduos que mais bem executam as suas tarefas e que simultaneamente recebem recompensas que consideram adequadas, são os mais satisfeitos com o trabalho.

A análise da multidimensionalidade do contexto de trabalho levou ao aprofundamento do estudo da satisfação, considerando-se quer a satisfação com os diversos aspectos ou facetas do trabalho e do emprego, quer a satisfação em geral, enquanto avaliação global da função ou do cargo inserido no contexto organizacional e mesmo no contexto extra-trabalho (e. g., Smith, 1992).

Uma das linhas de investigação com grande relevância para a dinâmica das organizações tem procurado compreender e explicar o efeito de diferentes práticas de gestão de recursos humanos sobre as atitudes dos indivíduos, nomeadamente sobre a sua satisfação com as diversas facetas do trabalho. A teoria da satisfação desenvolvida por Locke (1969, 1976) procurou clarificar o papel da importância das facetas do trabalho. Para além da análise da satisfação global, é importante para as organizações um conhecimento mais detalhado destas facetas da satisfação, uma vez que isso pode permitir identificar os aspectos críticos do trabalho em que é necessário melhorar as práticas de gestão (Spector, 1997). De entre as facetas que têm recebido mais atenção na literatura empírica salienta-se a satisfação com: o salário, as promoções, a supervisão, os benefícios, os prémios de desempenho, os procedimentos operacionais, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação (e. g., Spector, 1985, 1997). O estudo destas facetas da satisfação com o trabalho permite conhecer com maior precisão as relações da satisfação com outras variáveis relevantes para o desempenho individual, como, por exemplo, a confiança, a intenção de saída, a motivação e a qualidade de serviço (e. g., Ironson e outros, 1989; Snipes e outros, 2005).

A satisfação com as recompensas tem sido considerada como um dos aspectos mais importantes da satisfação com o trabalho (Jackson e Corr, 2002). Por se

tratar de uma das facetas que maior efeito pode ter nos comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional, o presente estudo tem como objectivo contribuir para explicar a satisfação com as recompensas com base nas características centrais do trabalho descritas por Hackman e Oldhman (1980). Pretende-se saber qual o efeito das diferentes características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas, e ainda qual a evolução do seu padrão de influência em dois momentos temporais diferentes, distanciados cerca de uma década.

Satisfação com as recompensas

A satisfação com as recompensas exprime uma avaliação, positiva ou negativa, que os indivíduos fazem relativamente àquilo que recebem da organização (Miceli e Lane, 1991). As recompensas podem ser directas, como os pagamentos monetários, ou indirectas, como os benefícios não-monetários.

A análise da satisfação com as recompensas tem recebido uma atenção considerável por parte de vários investigadores e também por parte dos administradores das empresas, já que, por exemplo, se constatou a sua relação com a retirada organizacional e o absentismo (Heneman, 1985). Lincoln e Kalleberg (1990) evidenciaram que as recompensas providenciadas por uma organização podem ter um efeito poderoso nas atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e à empresa em que trabalham.

Qualquer relação de trabalho contempla trocas sociais e trocas económicas entre os indivíduos e a organização, uma vez que as pessoas trabalham para ter recompensas (e. g., Cropanzano e Mitchel, 2005). É interessante, no entanto, destacar que, segundo Spector (1997), os estudos dedicados a descobrir a relação entre recompensas e satisfação com o trabalho revelaram correlações mais baixas do que o esperado entre os dois construtos.

Apesar da vasta literatura existente sobre a satisfação com as recompensas (e. g., Heneman, 1985; Heneman e Judge, 2000; Heneman e Schwab, 1979), num estudo de meta-análise (Williams, McDaniel, e Nguyen, 2006), os autores alertaram para o facto de cada uma das investigações realizadas representar uma *fotografia* sobre uma investigação realizada num momento temporal específico, e não uma visão integrada.

A presente investigação pretende contribuir para a compreensão dos preditores da satisfação com as recompensas, uma vez que esta é essencial devido ao seu impacto nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. A satisfação com as recompensas pode ser considerada como um factor crítico para as organizações atingirem os seus objectivos com as políticas de compensação, como, por exemplo, a retenção dos colaboradores e a motivação. Se os gestores compreenderem os antecedentes da satisfação com as recompensas, podem mais facilmente influenciar os níveis de satisfação percebidos pelos seus colaboradores (Williams, McDaniel, e Nguyen, 2006). Esta assumpção é de particular interesse porque pressupõe que existe uma maior probabilidade de controlar os antecedentes da satisfação com as recompensas do que outras facetas da satisfação com o trabalho, como a satisfação com os colegas de trabalho ou com os supervisores.

Embora a satisfação com as recompensas possa estar associada a diversas variáveis organizacionais, neste estudo pretendemos averiguar a sua relação com as características centrais do trabalho. Mais ainda, incluímos a evolução temporal deste padrão de relações através da análise dos dados em dois momentos temporais distanciados cerca de uma década, pelo facto de se supor que o tempo possa ter uma influência determinante sobre a estabilidade das relações estabelecidas.

As características centrais do trabalho: antecedentes da satisfação com as recompensas

Duas teorias principais têm orientado a investigação sobre a satisfação com o trabalho nos últimos 35 anos: a teoria da equidade (Adams, 1965) e a teoria da discrepância (Lawler, 1971, 1981). A teoria da equidade pressupõe que os indivíduos valorizam e procuram manter uma relação de troca justa entre aquilo que dão e o que recebem da organização, sendo essa noção de justiça determinada sobretudo por processos de comparação social com colegas ou com outros referentes relevantes. A teoria da discrepância baseia-se na teoria da equidade e procura analisar o efeito da discrepância entre o que o indivíduo recebe e o que ele considera que deveria receber. Contudo, diferencia-se daquela teoria, porque, entre outros aspectos, tem em consideração a avaliação das características do próprio trabalho bem como elementos da teoria das expectativas, em especial a valência ou valor atribuído pelo indivíduo às recompensas que recebe e à eventual discrepância que identifica. De acordo com esta perspectiva, será essa valência que permite compreender que dois indivíduos na mesma situação discrepante actuem de modos diferentes.

Na tentativa de integrar estas duas teorias que explicam as causas da satisfação com as recompensas, e com base no trabalho de investigação anterior (e. g., Heneman, 1985; Lawler, 1971; Miceli e Lane, 1991), alguns autores desenvolveram um modelo que inclui os determinantes, os antecedentes e os consequentes da satisfação com as recompensas (ver Williams, McDaniel, e Nguyen, 2006). Entre os antecedentes da satisfação com o trabalho, a percepção das características do trabalho foi identificada como um dos preditores da satisfação com as recompensas a receber. As características do trabalho que mais frequentemente são relacionadas com a satisfação com as recompensas derivam do modelo das características centrais do trabalho de Hackman e Oldham (1974).

O modelo das características centrais do trabalho (Hackman e Oldham, 1980) tem sido largamente utilizado em processos de re-concepção do trabalho, nomeadamente em processos de reformulação de cargos. Este modelo inclui cinco características do trabalho que o tornam mais satisfatório para os colaboradores: a autonomia, a variedade, a identidade, o significado e o *feedback*. A *autonomia* foi definida pelos autores como o grau em que o trabalho que o indivíduo desempenha fornece independência e liberdade na forma como conduz o seu trabalho. A *variedade* remete para o nível em que o trabalho requer que sejam realizadas actividades diferentes com recurso a competências variadas no seu desempenho por um mesmo indivíduo. A *identidade* do trabalho, ao contrário do que decorre do Taylorismo, refere-se ao nível

em que o trabalho que é realizado remete para uma parte inteira e identificável como um todo, ou seja, desempenhar um trabalho desde o início ao fim com um resultado perceptível. O *significado* do trabalho remete para o impacto que este tem na vida dos outros, seja na organização propriamente dita ou no meio envolvente. O *feedback do trabalho* refere-se ao grau em que a actividade desempenhada fornece uma informação clara sobre a eficácia do desempenho do indivíduo. Este *feedback* pode provir directamente do próprio trabalho bem como da chefia, dependendo do tipo de trabalho em análise. Esta abordagem tem sido identificada como aquela que melhor relaciona a satisfação com o trabalho e a natureza objectiva do trabalho (Crede e outros, 2007).

As características centrais do trabalho poderão ter um efeito catalisador para os comportamentos positivos (e.g., o desempenho) e para as atitudes positivas (e.g., satisfação com o trabalho); e um efeito amortecedor nos comportamentos negativos (e.g., absentismo). Por exemplo, uma meta-análise realizada por Fried e Ferris (1987), que inclui cerca de 200 estudos, evidenciou que estas cinco características centrais do trabalho estavam fortemente relacionadas com a satisfação com o trabalho, o aumento da satisfação e a motivação intrínseca do trabalho, e ligeiramente relacionadas com o desempenho no trabalho e o absentismo. Mais especificamente, a correlação entre as características objectivas do trabalho e a satisfação foi, por exemplo, de 0,45 para a variedade, de 0,35 para o significado, e de 0,43 para o *feedback*. Os resultados desta meta-análise sugerem assim que as características objectivas do trabalho contribuem para uma proporção substancial da variância na satisfação com o trabalho.

Hackman e Oldham (1980) sugeriram que as características centrais do trabalho têm efeito nos comportamentos e atitudes resultantes do trabalho através da sua influência em três estados psicológicos críticos: o significado experienciado (i.e., o grau em que o colaborador sente que o trabalho que desempenha tem valor e importância), a responsabilidade experienciada (i.e., o grau em que o colaborador se sente responsável pelos resultados do seu trabalho), e o conhecimento dos resultados (i.e., o grau em que o colaborador está ciente do seu nível de desempenho). Especificamente, a variedade, a identidade e o significado têm impacto no significado experienciado do trabalho; a autonomia tem impacto na responsabilidade experienciada, e o *feedback* do trabalho tem impacto no conhecimento dos resultados (Humphrey, Nahrgang, e Morgeson, 2007).

O modelo das características centrais do trabalho rege-se pela lógica de que as acções que promovem estados psicológicos cruciais devem aumentar a satisfação, logo, podemos esperar que existam relações entre as características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas. Indivíduos com trabalhos mais enriquecidos (i.e., que requerem elevados níveis de responsabilidade e variedade de competências para a sua realização) poderão esperar ter maiores recompensas do que trabalhadores com funções menores (Williams, McDaniel, e Nguyen, 2006). Neste sentido, existem argumentos para uma relação positiva entre a percepção das características do trabalho e a satisfação com as recompensas (e.g., Kinicki e outros, 2002).

Apesar da importância deste modelo, e das importantes implicações que tem proporcionado para a prática organizacional, praticamente não existe investigação

empírica focalizada na evolução temporal das relações entre as características centrais do trabalho e outros construtos relevantes, como, por exemplo, a satisfação. É, pois, pertinente incluir a dimensão temporal nos modelos organizacionais, e averiguar a evolução das relações entre aquelas variáveis.

O presente estudo

Embora seja relativamente vasta a literatura sobre os dois campos teóricos em foco na presente investigação — a satisfação com as recompensas e as características centrais do trabalho —, não existe ainda uma confluência entre estas duas áreas. Mais especificamente, ainda se sabe muito pouco sobre o efeito das características centrais do trabalho, sobre as diferentes facetas da satisfação com o trabalho, e, em especial, sobre a satisfação com as recompensas.

Neste sentido, este estudo tem como objectivo contribuir para a supressão desta lacuna teórica e empírica, pretendendo-se qualificar e quantificar a influência das características centrais do trabalho sobre a satisfação com as recompensas numa organização pública de prestação de serviços em dois momentos temporais distintos, distanciados cerca de uma década. A inclusão da dimensão temporal na presente investigação corresponde a uma necessidade evidenciada pela literatura. Através da análise de dois momentos temporais diferentes distanciados cerca de uma década, pretende-se saber qual o efeito das diferentes características do trabalho na satisfação com as recompensas, e qual a evolução do seu padrão de influência ao longo do tempo.

Foram incluídas como variáveis preditivas as características do trabalho descritas por Hackman e Oldham (1980): autonomia, significado, identidade, variedade e *feedback* das chefias. Prevê-se que, de acordo com a literatura, a autonomia, a variedade, o *feedback*, o significado e a identidade do trabalho tenham um efeito significativo na satisfação com as recompensas. Além disso, também se pretende averiguar em que medida as relações evidenciadas são estáveis em dois momentos temporais distanciados cerca de uma década.

Apesar de terem sido referidas algumas críticas à utilização de medidas de auto-relato na investigação, em vez de indicadores objectivos daquelas características do local de trabalho que podem ser desencadeadas pelas atitudes dos trabalhadores (Brief e Weiss, 2002), existem também razões para o uso de variáveis perceptivas no presente estudo, uma vez que o intuito é descrever a forma como os indivíduos vivem a sentem as variáveis em análise, e não a sua vertente objectiva.

Além do mais, a opção por uma metodologia com uma análise em dois momentos temporais diferentes distanciados cerca de uma década, possibilita o estudo do processo, ou seja, permite avaliar a forma como as variáveis em estudo evoluem (e.g., Brief e Weiss, 2002), aumentando desta forma a compreensão sobre a dinâmica organizacional dos preditores da satisfação com as recompensas na organização em estudo. A comparação entre os dois momentos incide sobre os dados agregados ao nível organizacional e não sobre a evolução dos indivíduos.

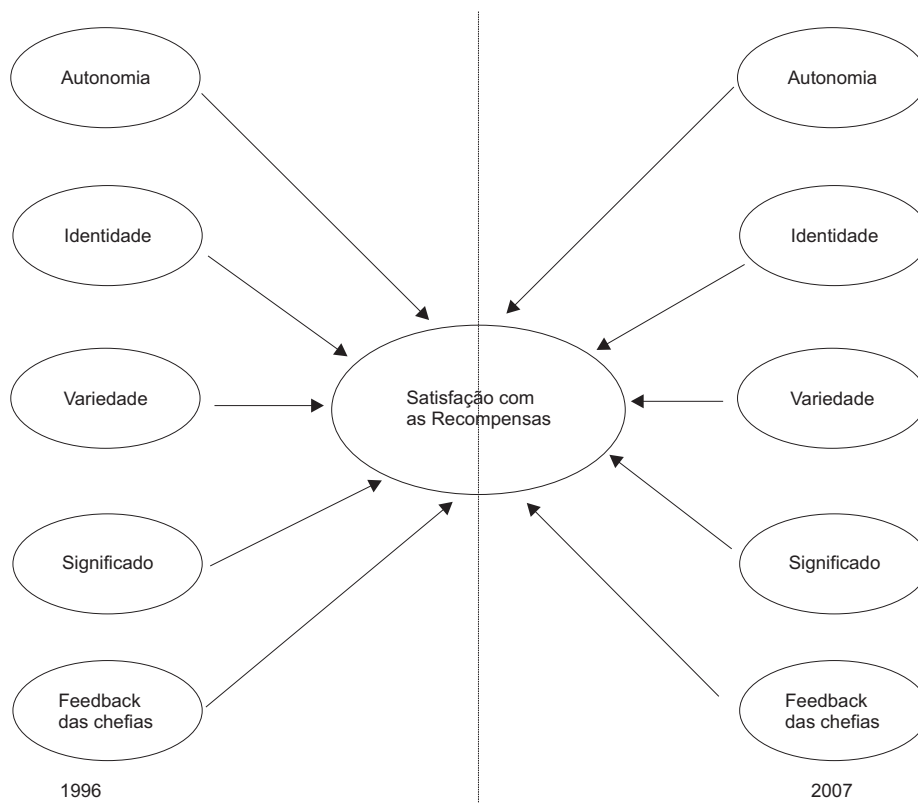


Figura 1 Modelo de análise: características centrais do trabalho como predictoras da satisfação com as recompensas

As perguntas de investigação a que este estudo pretende responder são: será que todas as características centrais do trabalho contribuem igualmente para a satisfação com o trabalho? Será que o padrão de influência das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas é consistente no tempo?

O modelo de análise em estudo está representado na figura 1.

Método

Contexto e participantes

O presente estudo foi realizado com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado em dois momentos diferentes numa organização de prestação de serviços do sector público, que passou por um processo de reorganização nesse período. Mais concretamente, a organização foi objecto de alterações estruturais e

organizacionais. Essas alterações consistiram sobretudo no achatamento da estrutura, com supressão de um nível hierárquico, na reorganização dos serviços de acordo com os processos de trabalho, no aumento da polivalência e autonomia dos técnicos e trabalhadores operacionais e no desenvolvimento de práticas de gestão com maior índice de participação.

Neste estudo, efectuaram-se duas recolhas de dados em momentos diferentes distanciados entre si pouco mais de 10 anos: 258 colaboradores da organização em 1996 (primeiro momento de avaliação) e 142 indivíduos em 2007 (segundo momento de avaliação).

As características sócio-demográficas da amostra evidenciam que em 1996, 28,5% dos participantes trabalhava na organização havia 5 a 7 anos, e, em 2007, 36,2% dos indivíduos estavam na organização há mais de 15 anos. Existem, naturalmente, diferenças estatisticamente significativas na antiguidade entre os dois momentos de avaliação. Relativamente ao nível de instrução escolar, em 1996, 34,9% dos indivíduos tinham o 12.º ano completo e 34,1% tinham a licenciatura completa. Já em 2007, 48,6% dos indivíduos tinham a licenciatura completa. No primeiro momento de avaliação, 26,4% dos indivíduos tinham entre 31 e 35 anos de idade, e no segundo momento de avaliação 25,4% dos indivíduos situavam-se na faixa dos 36-40 anos.

Procedimento e medidas

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

Para todas as restantes medidas utilizou-se uma escala de concordância de tipo *Likert* de 5 pontos (1 = discordo completamente; 5 = concordo completamente). Todos os construtos das características centrais do trabalho foram adaptados de Hackman e Oldham (1980).

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

A *identidade* foi operacionalizada com o item “o meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo”, e a variedade também foi operacionalizada com um item “o trabalho que faço é variado, e exige que execute tarefas muito diferentes, envolvendo capacidades diversas”.

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

Quadro 1 Médias, desvio-padrão e correlações de *Pearson* entre as variáveis

		Média	DP	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1996	1.Satisfação com as recompensas	1,71	0,66					
	2.Autonomia	2,99	1,06	0,07				
	3.Identidade	3,45	1,25	0,47*	0,47*			
	4.Variedade	1,67	1,04	0,18*	-0,09	0,08		
	5.Significado	3,77	1,00	0,29*	0,29*	0,27*	-0,18*	
	6.Feedback das chefias	2,53	1,08	0,25*	0,24*	0,21*	-0,06	0,17*
2007	1.Satisfação com as recompensas	2,01	0,87					
	2.Autonomia	2,90	1,02	0,17*				
	3.Identidade	3,35	1,17	0,02	0,51*			
	4.Variedade	4,06	1,04	0,01	0,15	-0,03		
	5.Significado	3,65	0,96	0,03	0,34*	0,38*	-0,01	
	6.Feedback das chefias	2,41	0,91	0,47*	0,30*	0,29*	0,05	0,24*

(*) p < 0,05

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

Resultados

As diferenças entre os valores médios das variáveis em estudo nos dois momentos de análise foram estatisticamente significativas para a satisfação com as recompensas ($t(365) = -3,70$; $p < 0,05$) e para a variedade ($t(394) = -21,84$; $p < 0,05$). Nas restantes variáveis não se evidenciaram diferenças estatisticamente significativas. As correlações entre as variáveis em análise nos dois anos em estudo apresentam-se no quadro 1.

Com o objectivo de averiguar a influência das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas realizaram-se análises de regressão múltipla.

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

Os resultados evidenciam que em 1996 a variedade, o significado do trabalho e o *feedback* das chefias estavam significativamente associadas à satisfação com as recompensas. Observe-se todavia que o significado do trabalho tinha uma associação negativa ($\beta = -0,21$; $p < 0,05$), enquanto a variedade e o *feedback* das chefias tinham uma associação positiva ($\beta = 0,17$; $p < 0,05$; $\beta = 0,27$; $p < 0,05$, respectivamente).

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

	1996			2007		
	β	t	p	β	t	p
Autonomia	0,08	1,02	0,31	0,14	1,44	0,15
Identidade	0,01	0,19	0,86	-0,15	-1,64	0,11
Variedade	0,17	2,58	0,01	-0,04	-0,46	0,65
Significado	-0,21	-3,03	0,001	-0,08	-0,92	0,36
Feedback das chefias	0,27	4,15	0,00	0,49	5,91	0,00

R^2_{1996} adjust = 0,12

F_{1996} (2,72; 5) = 7,00;

$p_{1996} < 0,05$

R^2_{2007} adjust = 0,22

F_{2007} (4,84; 5) = 8,21;

$p_{2007} < 0,05$

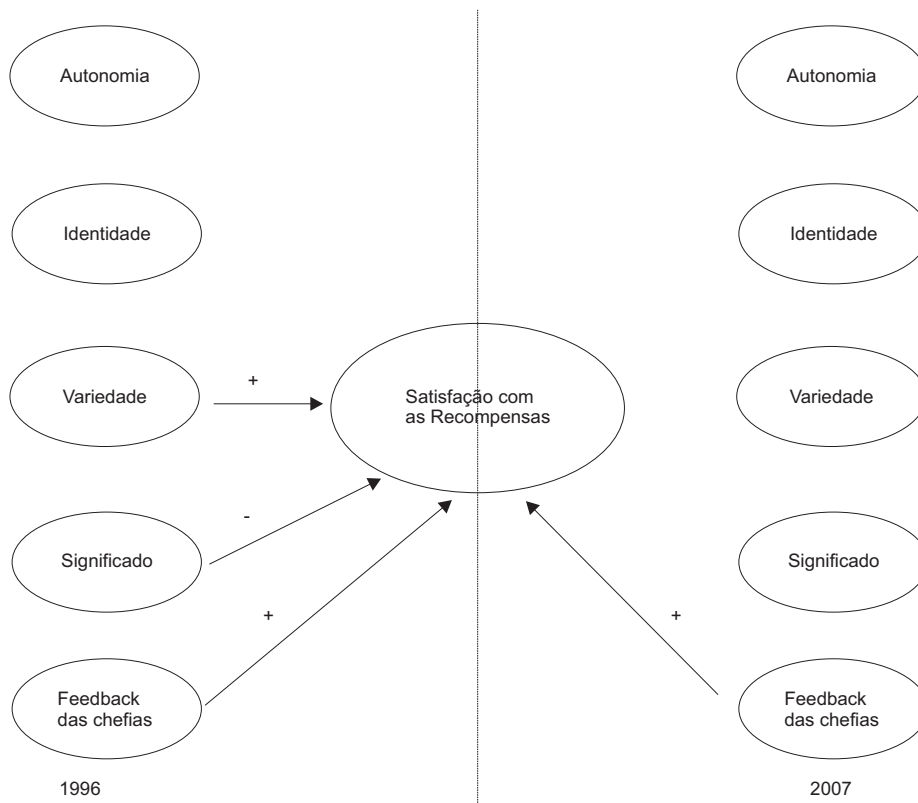


Figura 2 Padrões de associação entre as características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas

No segundo momento temporal, cerca de uma década depois, o padrão dos preditores apresenta uma importante mudança, revelando que somente o *feedback* das chefias tem um efeito directo, positivo e estatisticamente significativo sobre a satisfação com as recompensas ($\beta = 0,49$; $p < 0,05$).

Na figura 2 apresenta-se uma síntese dos resultados nos dois momentos de análise.

Discussão

O presente estudo teve como principal objectivo averiguar em que medida as características centrais do trabalho constituem preditores da satisfação com as recompensas, numa instituição pública que implementou um processo de mudança ao nível da sua estrutura, organização do trabalho e práticas de gestão.

Os resultados evidenciaram que, com as mesmas variáveis predictoras, o valor do ajustamento do modelo aumentou 10% de 1996 para 2007. Mais especificamente, evidencia-se que em 1996 a variedade, o significado do trabalho e o *feedback* das chefias tinham um efeito estatisticamente significativo, sendo que o significado do trabalho estava negativamente associado com a satisfação com as recompensas, enquanto a variedade e o *feedback* das chefias evidenciam uma associação positiva.

Já em 2007 somente o *feedback* das chefias manteve o mesmo efeito estatisticamente significativo. Além disso, observa-se que o efeito do *feedback* das chefias aumentou bastante no segundo momento de análise, e o do significado do trabalho reduziu-se para mais de metade entre 1996 e 2007, deixando, no entanto, de apresentar um efeito estatisticamente significativo.

Estamos, então, perante um cenário interessante, uma vez que no âmbito das características centrais do trabalho, estes resultados evidenciam que somente o *feedback* das chefias tem um efeito significativo na satisfação com as recompensas em ambos os momentos de análise.

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

Além disso, a diferença do padrão de relações entre as características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas nos dois momentos de análise pode ser interpretada à luz das alterações organizacionais que foram implementadas na organização em estudo, especialmente no sentido das práticas de liderança implementadas que promoveram a implementação de valores meritocráticos.

Do ponto de vista empírico, estes resultados contribuem para completar a lacuna que se constata entre a literatura das características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas, como uma das facetas da satisfação com o trabalho.

Os resultados evidenciaram que as práticas de liderança têm impacto na satisfação com as recompensas dos colaboradores. Assim, o desenvolvimento de planos de formação para as chefias sobre *feedback* constitui uma recomendação que decorre deste estudo que pode ter importantes implicações práticas, potenciando o desempenho da organização. Para além das políticas de recompensas, é importante que as chefias tenham competências adequadas para dar *feedback* aos colaboradores acerca do seu desempenho.

Referências bibliográficas

- Adams, J. S. (1965), "Inequity in social exchange", em L. Berkowitz (org.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Nova Iorque, Academic Press, pp. 267-299.
- Brief, A. P. (1998), *Attitudes in and around Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Brief, A. P., e H. M. Weiss (2002), "Organizational behaviour: affect in the workplace", *Annual Review of Psychology*, 53, pp. 279-307.
- Caldwell, D. F., e C. A. O'Reilly (1990), "Measuring person-job fit with a profile-comparison process", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 648-657.
- Crede, M., O. S. Chernyshenko, S. Stark, R. S. Dalal, e M. Bashhsur (2007), "Job satisfaction as mediator: an assessment of job satisfaction's position within the nomological network", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 515-538.
- Cropanzano, R., e M. S. Mitchell (2005), "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31, pp. 874-900.
- Fried, Y., e G. R. Ferris (1987), "The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis", *Personnel Psychology*, 40, pp. 287-322.
- Hackman, J. R., e G. R. Oldham (1974), *The Job Diagnostic Survey. An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects (AD-779 828)*, Washington, DC, National Technical Information Service, U. S. Department of Commerce.
- Hackman, J. R., e G. R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Heneman, H. G., III. (1985), "Pay satisfaction", em M. Rowland e J. Ferris (orgs.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 3, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 115-140.
- Heneman, H. G., III, e T. A. Judge (2000), "Compensation attitudes: a review and recommendations for future research", em S. L. Rynes e B. Gerhart (orgs.), *Compensation in Organizations. Progress and Prospects*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 61-103.
- Heneman, H. G., III, e D. P. Schwab (1979), "Work and rewards theory", em D. Yoder e H. G. Heneman Jr. (orgs.), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Vol. 2, Washington, DC, Bureau of National Affairs, pp. 6. 1-6. 22.
- Humphrey, S. E., J. D. Nahrgang, e F. P. Morgeson (2007), "Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature", *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), pp. 1332-1356.

- Ironson, G. H., P. C. Smith, M. T. Brannick, W. M. Gibson, e K. B. Paul (1989), "Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite and specific measures", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 193-200.
- Jackson, C. J., e P. J. Corr (2002), "Global job satisfaction and facet description: the moderating role of facet importance", *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (1), pp. 1-8.
- Jacobs, R., e T. Solomon (1977), "Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 417-421.
- Kinicki, A. J., F. M. McKee-Ryan, C. A. Schriesheim, e K. P. Carson, (2002), "Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: a review and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 14-32.
- Lawler, E. E., III (1971), *Pay and Organizational Effectiveness*, Nova Iorque, McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., III (1981), *Pay and organizational development*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Lincoln, J., e A. Kalleberg (1990), *Culture, Control and Commitment. A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*, Nova Iorque, Cambridge University Press.
- Locke, E. (1969), "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 309-336.
- Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", em M. D. Dunnette (org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- Miceli, M. P., e M. C. Lane (1991), "Antecedents of pay satisfaction: a review and extension", em K. Rowland e J. Ferris (orgs.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 235-309.
- Mobley, W. H., R. W. Griffeth, H. H. Hand, e B. M. Meglino (1979), "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86, pp. 493-522.
- Smith, P. C. (1992), "In pursuit of happiness: why study general job satisfaction?", em C. J. Cranny, P. C. Smith e E. F. Smith (orgs.), *Job Satisfaction. How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, Nova Iorque, Lexington Books.
- Snipes, R. L., S. L. Oswald, M. LaTour, e A. A. Armenakis (2005), "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis", *Journal of Business Research*, 58 (10), pp. 1330-1339.
- Spector, P. E. (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, pp. 693-713.
- Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction. Application, Assessment, Cause, and Consequences*, Thousand Oaks, Sage.
- Williams, M. L., M. A. McDaniel, e N. T. Nguyen (2006), "A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), pp. 392-413.

Susana Correia Santos. Centro de Investigação e Intervenção Social, Núcleo de Investigação em Psicologia Organizacional (CIS/NIPO), Centro Associado do ISCTE-IUL e MRC (Management Research Center), Centro da UNIDE/ISCTE-IUL.
E-mail: susana.santos@iscte.pt

Filipa Alves da Costa. ISCSEM e Centro de Investigação e Intervenção Social, Núcleo de Investigação em Psicologia Organizacional (CIS/NIPO), Centro Associado do ISCTE-IUL. E-mail: alvesdacosta.f@gmail.com

Ana Passos. Centro de Investigação e Intervenção Social, Núcleo de Investigação em Psicologia Organizacional (CIS/NIPO), Centro Associado do ISCTE-IUL e MRC (Management Research Center), Centro da UNIDE/ISCTE-IUL. E-mail: ana.passos@iscte.pt

Nelson Ramalho. Centro de Investigação e Intervenção Social, Núcleo de Investigação em Psicologia Organizacional (CIS/NIPO), Centro Associado do ISCTE-IUL. E-mail: nelson.ramalho@iscte.pt

António Caetano. Centro de Investigação e Intervenção Social, Núcleo de Investigação em Psicologia Organizacional (CIS/NIPO), Centro Associado do ISCTE-IUL. E-mail: antonio.caetano@iscte.pt

Resumo/ abstract/ résumé/ resumen

Running Head: a importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas

Esta investigação tem como objectivo analisar a influência das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas em dois momentos temporais distintos, distanciados cerca de uma década, na mesma organização. Participaram no estudo 258 indivíduos em 1996, e 142 em 2007. Estes indivíduos responderam a um mesmo questionário aplicado na mesma organização pública de prestação de serviços. Em 1996, a variedade do trabalho e o *feedback* das chefias tinham um efeito directo e positivo estatisticamente significativo na predição da satisfação com as recompensas, e o significado do trabalho tinha um efeito negativo. No segundo momento de análise, cerca de 10 anos depois, somente o *feedback* das chefias teve um efeito directo, positivo e estatisticamente significativo. Uma vez que as práticas de liderança têm impacto na satisfação com as recompensas dos colaboradores, sugere-se que, para além das políticas de recompensas, sejam desenvolvidos planos de formação para as chefias sobre *feedback*, fomentando uma comunicação mais eficaz entre a chefia e o colaborador.

Palavras-chave satisfação com as recompensas, características centrais do trabalho, mudança.

Running Head: importance of the key characteristics of work in the satisfaction with rewards

The objective of this research is to analyse the influence of the key characteristics of work on satisfaction with the rewards, at two distinct points in time - around a decade apart - in the same organisation. There were 258 participants in the study in 1996 and 142 in 2007; they completed the same questionnaire in the same public organisation, which acted as a service-provider. In 1996, variety in the work and the feedback from superiors had a statistically significant direct and positive effect on prediction of the contentment with rewards and the significance of the work had a negative effect. At the second point of analysis, around 10 years later, only the feedback from superiors had a statistically significant, direct and positive effect. Since leadership practices have an impact on worker contentment with rewards, it is suggested that, besides remuneration policies, plans be drawn up to provide managers with training on feedback, to increase effective communication between supervisors and workers.

Palavras-chave satisfaction with rewards, key characteristics of work, change.

Running Head: l'importance des caractéristiques centrales du travail dans la satisfaction par les récompenses

Cette recherche a pour objectif d'analyser l'influence des caractéristiques centrales du travail dans la satisfaction avec les récompenses à deux moments différents, espacés de dix ans, au sein de la même organisation. Ont participé à cette étude 258 personnes en 1996 et 142 en 2007, qui ont répondu à un même questionnaire appliqué au sein de la même organisation publique de prestation de services. En 1996, la variété du travail et le *feedback* de la hiérarchie avaient un effet direct et positif statistiquement significatif dans la prédiction de la satisfaction avec les récompenses, et la signification du travail avait un effet négatif. Dans le deuxième temps d'analyse, près de 10 ans après, seul le *feedback* de la hiérarchie a eu un effet direct positif et statistiquement significatif. Dans la mesure où les pratiques de *leadership* ont un impact sur la satisfaction avec les récompenses des collaborateurs, est suggérée, au delà des politiques de récompenses, la mise en place de plans de formation pour les supérieurs hiérarchiques sur le *feedback*, afin d'augmenter l'efficacité de leur communication avec les collaborateurs.

Mots-clés satisfaction avec les récompenses, caractéristiques centrales du travail, changement.

Running Head: la importancia de las características centrales del trabajo en la satisfacción con las recompensas

Esta investigación tiene como objetivo analizar la influencia de las características centrales del trabajo en la satisfacción con las recompensas en dos momentos temporalmente distintos, con un distanciamiento aproximadamente de una década, en la misma organización. Participaron en el estudio 258 individuos en 1996 y 142 en 2007, respondiendo a un mismo cuestionario aplicado en la misma organización pública de prestación de servicios. En 1996 la variedad del trabajo y la retroalimentación de las jefaturas tenían un efecto directo y positivo estadísticamente significativo en la predicción del grado de satisfacción con las recompensas, y el significado del trabajo tenía un efecto negativo. En el segundo análisis, cerca de 10 años después, solamente la retroalimentación de las jefaturas tuvo un efecto directo, positivo y estadísticamente significativo. Ya que las prácticas de liderazgo tienen impacto en la satisfacción con las recompensas de los colaboradores, se sugiere, además de las políticas de recompensas, el desarrollo de planes de formación para las jefaturas sobre retroalimentación, fomentando una comunicación más efectiva entre la jefatura y el colaborador.

Palabras-llave satisfacción con las recompensas, características centrales del trabajo, cambio.

