

Revista de Administração de Empresas



Todo o conteúdo deste periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma [Licença Creative Commons](#). Fonte:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000300005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 nov. 2017.

REFERÊNCIA

PASQUALI, Luiz et al. Satisfação na tarefa, auto-estima e dificuldade da tarefa: um modelo explicativo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 53-57, jul./set. 1981. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 nov. 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000300005>.

1. *Introdução;*
2. *Auto-estima e satisfação;*
3. *Desempenho e satisfação;*
4. *Modelo integrativo.*

Luiz Pasquali *
 George Vittorio Szenészi **
 José Rossine de Carvalho Santos ***
 Meireluce da Silva Ferreira ****

SATISFAÇÃO NA TAREFA, AUTO-ESTIMA E DIFICULDADE DA TAREFA: UM MODELO EXPLICATIVO

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é de caráter teórico, objetivando dar uma visão integrativa das variáveis que afetam a satisfação no trabalho. A intenção é estabelecer, à base da literatura teórica e empírica, um modelo explicativo que relacione as variáveis de auto-estima, satisfação e dificuldade da tarefa. O modelo, portanto, não intenciona resolver todos os aspectos referentes ao problema de satisfação no trabalho, mas sim integrar a linha dos fatores de auto-estima, dificuldade da tarefa e satisfação. Este modelo visa igualmente fundamentar um estudo empírico que os autores estão em fase de realizar.

2. AUTO-ESTIMA E SATISFAÇÃO

Alguns dos fatores que parecem ter influência sobre a satisfação com o trabalho são vinculados com características do próprio indivíduo. Embora a grande maioria dos estudos tenha-se interessado pela influência da qualidade de desempenho numa tarefa (se ela foi bem ou mal sucedida), sobre o grau de satisfação com essa mesma tarefa (por exemplo, Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Dunnette, Campbell & Hakel, 1967; Locke 1965; Locke, 1976), algumas hipóteses foram também apresentadas no sentido de que a relação entre bom desempenho e satisfação seja mediada por variáveis individuais.

Por exemplo, Locke (1965) afirmou que o esforço para se obter sucesso seria uma das variáveis moderadoras. Segundo esse autor, para os indivíduos que não estivessem buscando o sucesso, a relação entre satisfação e sucesso seria menor que para os sujeitos que estivessem buscando o sucesso na tarefa.

As variáveis individuais que afetariam o desempenho e a satisfação no trabalho poderiam ser classificadas como pertencendo a uma de três naturezas (baseado em Korman, 1968):

1. as características relativamente estáveis, tipo, traços de personalidade, faixa etária, nível educacional ou sexo, que são mais ou menos persistentes ao longo de várias situações (Korman, 1967);
2. as variáveis pessoais relacionadas com a tarefa ou trabalho em particular, como a autocompetência específica. Estas variáveis surgem de experiências anteriores e de características da própria situação do momento;
3. as variáveis pessoais decorrentes do impacto de expectativas de terceiros, do tipo demandas e expectativas de papéis por parte da organização (Argyris, 1964; Korman, 1967).

As variáveis individuais de natureza mais estável teriam, por suas características, influências mais constantes sobre o desempenho e a satisfação com o trabalho. Este aspecto poderia ser explicado pela teoria do balanço cognitivo (consistência cognitiva) visto por Korman (1968, 1977), o qual afirma que os indivíduos acharão mais satisfatórias aquelas situações que maximizam seu

53

*Professor na Universidade de Brasília.

**Consultor organizacional da Fundação Catarinense do Trabalho.

***Técnico da Senar/Brasília.

****Técnica do IBICT.

senso de balanço cognitivo. Assim, percepções constantes que o indivíduo tenha sobre sua competência e valor teriam uma influência permanente sobre seu desempenho e satisfação, de modo a tornar estas variáveis consistentes com o sentido pessoal de realização. Desta forma, pessoas que buscassem satisfação em realização obteriam maior satisfação naquelas situações em que obtivessem maior realização.

Dentro desse contexto, uma variável que parece ter importância especial como característica de personalidade é a auto-estima, isto é, a extensão em que o indivíduo se percebe como competente, capaz e que pode prover a satisfação de suas necessidades (Korman, 1968).

Locke (1976), avaliando o impacto da auto-estima, sugere:

“Poderíamos prever que pessoas de alta auto-estima, quando comparadas com pessoas de baixa auto-estima, provavelmente:

1. valorizariam mais as tarefas desafiadoras;
2. achariam mais intenso e duradouro o prazer resultante da realização;
3. quereriam promoções mais por razões de justiça e desejo de mais responsabilidade, e menos por razões de *status*;
4. valorizariam menos o prestígio, a aprovação de reconhecimento verbal como fonte de auto-segurança (por exemplo, veja Greenhaus, 1971);
5. seriam menos emocionalmente afetadas pela crítica;

54

Figura 1

Tipo de satisfação:	Satisfação 1 (satisfação inicial)	Satisfação 2 (satisfação na tarefa)	Satisfação 3 (satisfação com desempenho)	Satisfação 4 (satisfação com tarefa)
Momentos da tarefa:	antes	durante		após

Satisfação 1: podemos chamá-la de satisfação com a perspectiva da tarefa ou satisfação inicial. Corresponde ao estado de ânimo decorrente do gosto pelo tipo de tarefa ou pela tarefa específica a ser empreendida. Uma tarefa bem aceita (por qualquer conjunto de razões) acarreta uma satisfação do tipo 1 maior que uma tarefa menos aceita. Esta satisfação corresponde à pré-condição citada por Locke (1976), segundo o qual o trabalho deve ser percebido como pessoalmente interessante e significativo (Herzberg et alii, 1959; Strong, 1943).

Satisfação 2: é a satisfação na tarefa. Corresponde ao estado de ânimo que o indivíduo experimenta durante a realização da tarefa. Além de depender da satisfação do tipo 1, esta satisfação depende dos fatores que se manifestam durante a própria experiência com a tarefa, tais como dificuldade experimentada e pressões ambientais.

Satisfação 3: corresponde à satisfação com o desempenho, com o resultado da tarefa. O grau de sucesso ou fracasso, moderado por outros fatores, como por exemplo o tipo de expectativas existentes em relação ao desempenho, vão determinar o nível desta satisfação.

6. experimentariam menos conflitos e sentimentos de ansiedade no trabalho;

7. seriam menos defensivos e empregariam menos mecanismos de defesa” (p. 1.325).

3. DESEMPENHO E SATISFAÇÃO

A relação entre desempenho e satisfação tem sido vista de duas formas diferentes. A primeira proposta, a mais antiga, está relacionada com o modelo das relações humanas (Roethlisberger & Dickson, 1939; Mayo, 1960). Nela observa-se o desempenho como uma conseqüência da satisfação no trabalho: fatores ambientais e características das tarefas tornariam as mesmas mais agradáveis e satisfatórias resultando na melhoria do desempenho.

A segunda forma aborda o desempenho como um fator gerador da satisfação e tem recebido mais apoio que a proposta anterior (Locke, 1965, 1966; Siegel & Bowen, 1971; Herzberg, 1966; Porter & Lawler, 1968).

Para melhor compreendermos a vinculação entre desempenho e satisfação, bem como estudarmos outros fatores mediadores, é mister traçarmos algumas diferenças entre os significados de satisfação quando medida em diferentes momentos de realização de uma tarefa.

A satisfação com uma tarefa pode ser medida em quatro momentos principais diferentes, cada um acarretando um conceito próprio de satisfação. O esquema a seguir ilustra a situação.

Satisfação 4: o quarto tipo de satisfação, que chamamos satisfação final ou lembrança da satisfação relativa à tarefa, é resultante da interação tipo 2 com a satisfação tipo 3, e moderada por fatores pessoais e contextuais.

No nosso entender, a satisfação que pode interferir no desempenho é a satisfação tipo 2. Isto porque esta satisfação é anterior ao desempenho ou resultado final da tarefa e simultânea ao desenrolar da tarefa. Uma satisfação, ocorrendo durante uma tarefa, pode ser um dos fatores e contribuir para o desempenho. Nesse caso, essa satisfação tem efeito semelhante ao previsto pela escola de relações humanas, porém, com influência mais limitada e complexa: não seria a satisfação a causa primeira do desempenho, mas ela se associaria a outros fatores, tendo um efeito reforçador sobre o desempenho; isto é, a satisfação seria um fator emocional a afetar o desempenho. Vários fatores se descobriram estar associados a esse tipo de satisfação, que tornam o trabalho interessante enquanto é realizado: oportunidade de usar as próprias habilidades, criatividade, variedade, dificuldade, responsabilidade, controle pessoal, complexidade, etc.

(por exemplo, veja Alderfer, 1967; Cooper, 1970; Hackman & Lawler, 1971; Hall & Lawler, 1971; Lawler & Hall, 1970; Locke, 1973; 1976).

Por outro lado, a satisfação que é medida pelo desempenho (Lawler, 1966; Siegel & Bowen, 1971) corresponde à satisfação do tipo 4 ou satisfação com a tarefa. Embora haja várias formas de propor esta relação (Lawler, 1966; Locke, 1973; Porter & Lawler, 1968) e até evidências apoiadoras (Siegel & Bowen, 1971), parece haver condições especiais para que a produtividade seja um fator conducente à satisfação (veja, por exemplo, Locke, 1976).

Não podemos assim afirmar que os desempenhos durante uma tarefa e ao seu final sejam fatores causais

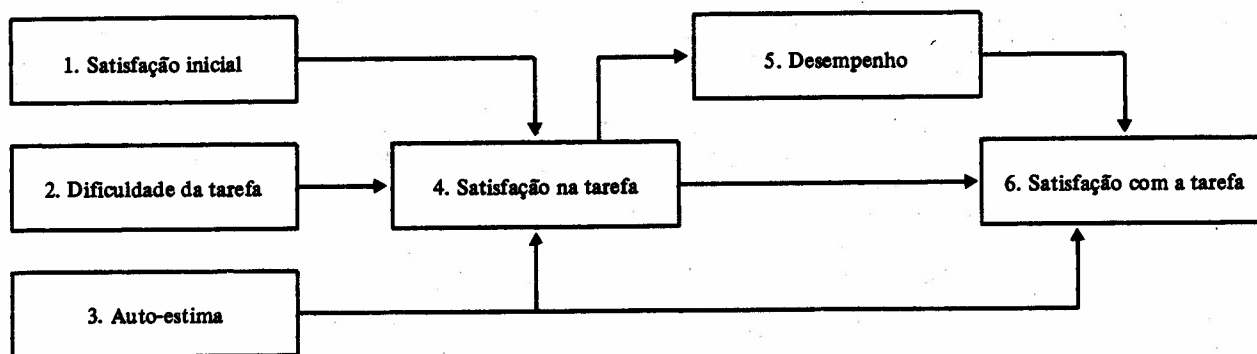
exclusivos da satisfação, e nem que a satisfação seja um fator causal exclusivo do desempenho.

No entanto, tomando por base a existência de determinados níveis de satisfação em diversos momentos de realização de uma tarefa, entendemos que resultados experimentados durante a tarefa e ao seu final possam ser considerados fatores mediadores dos níveis de satisfação.

4. MODELO INTEGRATIVO

Um modelo explicativo das relações entre as variáveis que mediam a satisfação no trabalho é ilustrado na figura 2. Ele procura elucidar o entrosamento das variá-

Figura 2
Modelo explicativo da satisfação na e com a tarefa



veis que diretamente afetam a satisfação que o indivíduo experimenta na execução de seu trabalho. O modelo, portanto, não pretende ser exaustivo, mas sim específico, relacionando as variáveis imediatas à satisfação, sendo esta, por sua vez, relacionada com a execução de tarefa. Ele procura, outrossim, mostrar o impacto penetrante da auto-estima, bem como resolver o dilema que a literatura levantou: satisfação produz desempenho *versus* desempenho produz satisfação. Com referência a este dilema, o modelo mostra ser ele inexistente, porque é devido a uma interpretação errônea ou aglutinação de conceitos diferentes de satisfação. Com efeito, o desempenho é simultaneamente consequência da satisfação na tarefa, bem como causa, entre outras, da satisfação com a tarefa.

Observa-se no modelo que a satisfação na tarefa depende de uma série de fatores: parte deles devido a características pessoais do indivíduo (auto-estima); parte a características peculiares da própria tarefa (dificuldade); e parte a fatores de experiência do indivíduo com a tarefa ou tarefas similares (satisfação inicial, expectativa).

Assim, o primeiro fator a condicionar a satisfação no trabalho é o gosto pelo tipo de tarefa a ser empreendida. O valor pessoal que o indivíduo atribui à tarefa, independente das características próprias dessa tarefa, atua como uma pré-condição para a satisfação (Herzberg et alii, 1959; Strong, 1943; Feather, 1969; Locke, 1976). As razões que determinam esse gosto podem ser procuradas na história passada do sujeito, relacionadas

com experiências com a tarefa ou tarefas similares e/ou valor que a tarefa possa representar para o indivíduo na consecução de objetivos pessoais. De qualquer forma, tais razões não afetariam imediatamente a satisfação na tarefa, sendo eles, ao contrário, responsáveis pelo ânimo com que a tarefa é empreendida.

A dificuldade da tarefa é outro fator a condicionar a satisfação na tarefa. Essa dificuldade evidentemente está relacionada com as aptidões pessoais do indivíduo que são um dos principais determinantes dos níveis de dificuldade que ele enfrenta na realização de uma tarefa. O mesmo se pode afirmar do nível de aspiração do indivíduo com relação à tarefa. Características próprias da tarefa são obviamente outros determinantes de sua dificuldade de execução. O que importa, entretanto, não é verificar os fatores que determinam a dificuldade da tarefa, mas sim que a execução dela seja experimentada pelo indivíduo como difícil.

Numerosos estudos mostram que a realização ou sucesso em tarefas ou no alcance de padrões específicos de competência são determinantes importantes da satisfação (Leonard & Weitz, 1971; Korman, 1968; Herzberg, 1966; Locke, 1965; Turner & Miclette, 1962; Vroom, 1964). No entanto, o nível de dificuldades ou desafios constitui também uma variável importante. Segundo Locke (1976), pouco desafio ou desafio muito grande que leve à sensação de fracasso podem levar à insatisfação. Se o desafio é moderado, de tal forma que o

sucesso seja difícil, mas possível, o indivíduo experimentará prazer e satisfação.

Mas qual pode ser considerado o nível moderado de dificuldade e desafio? Uma variável que pode mediar a determinação desse nível é a auto-estima individual. Pode-se, com efeito, adiantar a hipótese de que, diante de um certo nível alto de dificuldade, indivíduos com elevada auto-estima poderão considerar este nível como um desafio, enquanto indivíduos de baixa auto-estima poderão considerar este nível de dificuldade como uma barreira a impedir o sucesso. Esta hipótese é consistente com o modelo de balanço cognitivo de Korman (1968, 1977) apresentado anteriormente. Se os indivíduos não encontram dificuldade na tarefa, aqueles de baixa auto-estima encontrarão maior satisfação que aqueles de elevada auto-estima, visto que esses valorizam mais as tarefas desafiadoras (hipótese de Locke, 1976).

Além disso, os indivíduos de baixa auto-estima, que se atribuem uma baixa satisfação com o tipo de tarefa, vão apresentar menores níveis nas demais medidas de satisfação do que indivíduos de elevada auto-estima que se identifiquem com a mesma satisfação inicial baixa pelo tipo de tarefa. Se a satisfação inicial com o tipo de tarefa for elevada, a auto-estima não interferirá nos níveis de satisfação subsequentes.

Com referência à satisfação na tarefa, o modelo prediz que todas as correlações entre as variáveis preditivas (satisfação inicial, dificuldades da tarefa e auto-estima) e a satisfação na tarefa são significativas. Além disso, podemos estabelecer as seguintes relações entre as correlações parciais dessas variáveis (veja modelo na figura 2):

$$\begin{aligned} 0 < r_{14.2} < r_{14} \\ 0 < r_{14.3} < r_{14} \\ 0 < r_{24.1} < r_{14} \\ 0 < r_{24.3} < r_{14} \\ 0 < r_{34.1} < r_{14} \\ 0 < r_{34.2} < r_{14} \\ 0 < r_{14.23} < r_{14} \\ 0 < r_{34.13} < r_{14} \\ 0 < r_{34.12} < r_{14} \end{aligned}$$

onde os subíndices indicam as variáveis:

- 1 = satisfação inicial
- 2 = dificuldade da tarefa
- 3 = auto-estima
- 4 = satisfação na tarefa

Tais relações explicitam que as correlações parciais entre as variáveis preditivas e a satisfação na tarefa são sempre positivas, mas significativamente menores do que as correlações binárias. O fato de elas serem menores implica que a(s) variável(is) controlada(s) afeta(m) a correlação binária, isto é, elas são variáveis moderadoras ou mediadoras, indicando assim a existência de uma interação entre as variáveis preditivas.

Com referência à satisfação com a tarefa, verifica-se uma situação similar. A literatura tem mostrado que ela é afetada pelo desempenho na tarefa (Locke, 1965; Siegel & Bowen, 1971). Outros estudos (Korman, 1968; London & Klimoske, 1975) mostraram que também a auto-estima do indivíduo afeta seu contentamento com a tarefa. Inclusive, espera-se que para indivíduos de elevada auto-estima haja uma relação significativa entre desempenho e satisfação com a tarefa, relação esta que não seria encontrada para os indivíduos de baixa auto-estima.

Embora não haja estudos específicos sobre o caso, espera-se que um elevado nível de satisfação na tarefa contribua, juntamente com o desempenho e a auto-estima, para um maior nível de satisfação final com a tarefa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer, C. P. An organizational syndrome. *Administrative Science Quarterly*, 12: 440-60, 1967.
- Argyris, C. *Integrating the individual with the organization*. New York, Wiley, 1964.
- Cooper, R. *Memorandum on motivation*. England, School of Business Studies, University of Liverpool, 1970.
- Dunnette, M. D.; Campbell, J. P. & Hakel, M. Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2: 143-74, 1967.
- Feather, N. T. Attribution of responsibility and valence of success and failure in relation to initial confidence and task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(2): 129-44, 1969.
- Greenhaus, J. H. Self-esteem as an influence on occupational choice and occupational satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 1: 75-83, 1971.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. Employee reactions to job characteristics (monograph). *Journal of Applied Psychology*, 55: 259-86, 1971.
- Hall, D. T. & Lawler, E. E. Job pressures and research performance. *American Scientist*, 59: 64-73, 1971.
- Herzberg, F. *Work and the nature of man*. New York, World, 1966.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. *The Motivation to work*. New York, Wiley, 1959.

Korman, A. K. Self-esteem as a moderator of the congruency between self-perceived aptitudes and vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 51: 65-7, 1967.

_____. Task success, task popularity, and self-esteem as influences on task liking. *Journal of Applied Psychology*, 52 (6): 484-90, 1968.

_____. *Organizational behavior.*, New York, Prentice-Hall, 1977.

Lawler, E. E. Ability as a moderator of the relationship between job attitudes and job performance. *Personnel Psychology*, 23: 223-37, 1966.

Lawler, E. E. & Hall, D. T. Relationship of job characteristics involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54: 305-12, 1970.

Leonard, S. & Weitz, J. Task enjoyment and task perseverance in relation to task success and self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 55: 414-21, 1971.

Locke, E. A. The Relationship of task success to task liking. *Journal of Applied Psychology*, 49: 379-85, 1965.

_____. The Relationship of task success to task liking: a replication. *Psychological Reports*, 18: 552-4, 1966.

_____. Satisfiers and dissatisfiers among white collar and blue collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58: 67-76, 1973.

_____. The Nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976.

London, M. & Klimoske, R. J. Self-esteem and job complexity as motivators of performance and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 6(3): 293-304, 1975.

Mayo, E. *The Human problems of an industrial civilization*. New York, Viking Press, 1960.

Porter, L. W. & Lawler, E. E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill., Dorsey Press, 1968.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. *Management and the worker*. Cambridge, Harvard University Press, 1939.

Siegel, J. P. & Bowen, D. Satisfaction and performance: causal relationships and moderating effects. *Journal of Vocational Behavior*, 1: 263-9, 1971.

Strong, E. K. Jr. *Vocational interest of men and women*. Stanford, Calif., Stanford University Press, 1943.

Turner, A. N. & Miclette, A. L. Sources of satisfaction in repetitive work. *Occupational Psychology*, 36: 215-31, 1962.

Vroom, V. *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964.