

A DIMENSÃO BUROCRÁTICA NA SATISFAÇÃO NO EMPREGO NUMA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA(*)

Juan Mário Fandiño Mariño
José Solón Guerrero(**)

SINOPSE

Com base num resumo dos delineamentos gerais da pesquisa sobre satisfação de emprego nos países industrializados, o trabalho estabelece conceitualmente a existência de uma dimensão burocrática da satisfação de emprego em organizações complexas nos países em vias de desenvolvimento. Esta dimensão é estabelecida também empiricamente através de uma análise fatorial.

Os dados utilizados referem-se à organização de extensão rural do Estado de Minas Gerais e mostram evidência de três dimensões principais da satisfação no emprego: condições econômicas, modernização burocrática e relações interpessoais. Finalmente, um exemplo de uma aplicação prática dos resultados é apresentado. Dito exemplo envolve uma análise e discussão da associação inversa achada entre as dimensões da satisfação e o nível hierárquico dos empregos dentro da organização.

SUMMARY

Based on a summary of the general lines of research on job satisfaction in industrialized nations, the paper conceptually establishes the existence of a bureaucratic dimension of job satisfaction in complex organizations of developing countries. That dimension is also established empirically through a factor analysis design. The data utilized refers to the organization of rural extension of the State of Minas Gerais and shows evidence for three main dimensions of job satisfaction: Economic conditions, bureaucratic modernization and interpersonal relations. Finally, an example of a practical application of the results is presented. This example involves an analysis and discussion of the inverse association found between the dimensions of job satisfaction and the hierarchical level of the jobs within the organization.

(*) Os autores agradecem a Geraldo Magela por ter dado, generosamente, acesso aos dados.

(**) Respectivamente, professor visitante-adjunto do IEPE/UFRGS, Porto Alegre-RS, e professor titular da Universidade Federal de Viçosa-Viçosa-MG.

A DIMENSÃO BUROCRÁTICA NA SATISFAÇÃO NO EMPREGO NUMA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

Juan Mário Fandiño Mariño
José Solón Guerrero

1. INTRODUÇÃO

Entre as diversas formas de se estudar a satisfação no trabalho, a auto-avaliação, que reflete a posição subjetiva do empregado, tem merecido particular atenção entre os cientistas sociais, a ponto de servir de base para investigações na área de desempenho de recursos humanos nas organizações complexas (3, 10 e 5).

Embora dentro de uma abordagem teórica fragmentária, a literatura científica nos países industrializados trata o tema segundo dois enfoques metodológicos gerais. De um lado, um sentimento de satisfação-insatisfação "global" é captado através de um ou de alguns itens do tipo: "Está o senhor satisfeito no seu emprego?" Este sentimento global é analisado em termos de modelos causais, que relacionam a satisfação com as suas possíveis origens e conseqüências (21, 7 e 14). Outras vezes, definem-se aspectos específicos da satisfação ao redor dos quais se constroem os mencionados modelos analíticos. Tal é o caso do já quase universalmente utilizado "JDI" (Índice Descritivo do Emprego), o qual estima a satisfação auto-avaliada com relação ao pagamento, às promoções, à supervisão, ao trabalho em si (ou atividade desempenhada) e aos colegas ou companheiros de trabalho (18). Estes cinco aspectos da satisfação representam, então, "dimensões" da satisfação, relativamente independentes umas das outras.

Dentro desses dois enfoques ou abordagens gerais, os modelos analíticos da satisfação são elaborados a partir dos seguintes quatro conjuntos de variáveis:

- O primeiro inclui variáveis relativas às conseqüências que se podem derivar dos vários níveis de satisfação de emprego, tais como ausentismo, rotatividade, desempenho e dedicação (4, 12, 17 e 11), e que atuam como dependentes da satisfação.

- Um segundo conjunto está constituído por qualidades inerentes à atividade desempenhada. Por vezes, estas características são analisadas como

fatores determinantes da satisfação. Neste sentido, incluem-se tipicamente variáveis tais como **role stress**, prestígio ocupacional, especialidade funcional e nível hierárquico do emprego (1, 9, 19 e 20). Outras vezes, estas características são analisadas como fatores “interativos” ou “mediadores” entre a satisfação e as suas causas e conseqüências. Dentro desta função incluem-se tipicamente a retroalimentação (**feedback**), a variedade e identificação da tarefa, a oportunidade de fazer amizades, o trato com pessoas e “autonomia” ou grau de responsabilidade inerente à atividade (8 e 20).

- Um terceiro conjunto de variáveis envolve o contexto social e psicossocial onde o empregado se encontra inserido. Aqui se incluem variáveis tais como “camaradagem”, “respeito”, “tratamento” oferecido pelo supervisor e integração social do empregado no seu grupo (14). De forma análoga ao segundo grupo mencionado atrás, estas variáveis são consideradas como fatores de satisfação.

- Finalmente, um quarto grupo de variáveis é constituído pelas características pessoais (demográficas e psicológicas) do empregado. Podem ser salientadas neste grupo a idade, o sexo, a auto-estima, a dedicação inata ao trabalho e a filiação religiosa (21, 7, 14, 12 e 15).

Com relação aos países em desenvolvimento, críticos da linha de satisfação auto-avaliada argumentam que a condição econômica decorrente dos recursos limitados e/ou deficientes, com os quais operam as organizações, nesses países, determinam, por si e “objetivamente”, a insatisfação no trabalho, sem que seja necessário recorrer a uma explicação subjetiva da mesma insatisfação. Desta forma, a satisfação auto-avaliada, como tema de pesquisa, não se justificaria, dado que as condições econômicas das organizações complexas nos países em desenvolvimento são sempre deficientes (9).

Perante estas críticas, convém ressaltar que as análises da satisfação no trabalho, dentro desta perspectiva, de forma alguma podem considerar-se como exercícios tautológicos, nos quais o grau maior ou menor de subdesenvolvimento corresponda a graus maiores ou menores de insatisfação, respectivamente. Isto porque a satisfação auto-avaliada no emprego, embora possa refletir, em alguma medida, situações estruturais de maior ou menor deterioração econômica, envolve também o elemento de conformidade ou desconformidade no emprego **relativo ao contexto sócio-econômico** onde o indivíduo opera, e com relação ao qual estabelece normalmente as suas expectativas. Assim, a distribuição dos privilégios e vantagens econômicas e sociais intra e inter-organizacionais devem causar graus os mais diversos de satisfação entre a população ligada às organizações. Por outro lado, não é de se esperar que a distribuição de benefícios econômicos e sociais seja muito melhor (e talvez seja pior) nos países subdesenvolvidos de que nos desenvolvidos.

Ainda com relação aos países subdesenvolvidos, e como elemento central deste trabalho, entre o conjunto de aspectos ou dimensões específicos da satisfação, é plausível criar a hipótese de uma “dimensão” nova da satisfação, que

podemos chamar de "modernização burocrática". Esta dimensão resulta da penetração gradual do conhecido "modelo racional-burocrático de administração" das organizações complexas, especificado por Max Weber (6). A penetração do modelo burocrático deve gerar tensões ao longo da estrutura deliberativa e funcional das organizações durante o período transicional em que se defronta com os padrões tradicionais de organização. Estes padrões caracterizam-se pela falta de delimitação funcional e deliberativa, e, em seu lugar, operam o paternalismo, o personalismo e a absorção e arbitrariedade deliberativa pela cúpula administrativa. Desta forma, o processo de modernização burocrática tende a criar conflitos e insatisfação no emprego na medida em que as novas delimitações funcionais e de decisão transferem poder decisório de uns níveis e funções para outros e de umas pessoas para outras. Outrossim, a penetração do modelo burocrático envolve também novas formas de relações interpessoais de cunho mais universal e afetivamente neutro. Também, por isso, pode-se esperar que os padrões de comunicação interpessoal e o clima social das organizações seja um fator significativo na insatisfação de emprego nas organizações de países subdesenvolvidos, além das características individuais dos funcionários.

O presente trabalho pretende mostrar que a modernização burocrática relativa aos serviços e funções de uma organização estatal de um país em vias de desenvolvimento constitui uma dimensão independente e significativa da satisfação do emprego dos funcionários, junto a outras dimensões tradicionalmente consideradas, tais como a econômica e a psicossocial ou de integração social do indivíduo no ambiente de trabalho. Para este efeito, a dimensão da modernização burocrática é estabelecida empiricamente. Igualmente, no presente trabalho, patenteia-se a importância da adequação das comunicações internas no dimensionamento da satisfação. Este último elemento deriva-se diretamente da problemática burocrática como uma consequência das tensões interpessoais geradas a esse nível.

Como utilização prática deste tipo de pesquisa, pode-se indicar a possibilidade que ela abre de diagnosticar e dar tratamento específico a cada uma dessas dimensões, separadamente. Para ilustrar este tipo de utilização, analisa-se, no final do trabalho, a distribuição dos graus de satisfação entre os vários estratos ocupacionais da organização em estudo, com base nas dimensões identificadas empiricamente. A análise desta distribuição oferece bases à idealização de políticas administrativas específicas para os vários estratos, segundo a sua problemática própria.

2. METODOLOGIA

A identificação de dimensões empíricas de fenômenos sociais multinacionais, como a satisfação no emprego, é feita através da análise fatorial de uma bateria de indicadores, os quais deverão conjugar-se em um número menor de "fatores". Estes fatores são identificados com "dimensões" específicas do fenômeno, através das magnitudes das "cargas fatoriais" dos indicadores em cada fator.

A rotação utilizada no presente trabalho foi de tipo *quartimax*, porquanto maximiza a carga fatorial de cada variável num fator só, minimizando-a nos outros. Numa primeira análise, a partir de um conjunto de dezessete variáveis iniciais, chega-se a um conjunto mais restrito de cinco fatores. Numa segunda análise, a partir das oito variáveis mais significativas da primeira, chega-se a um conjunto de três fatores, os quais identificam as três dimensões mais importantes da satisfação no emprego, entre a bateria de indicadores iniciais.

O trabalho utiliza os resultados de uma entrevista, aplicada a uma amostra de 300 funcionários da EMATER-MG (Organização de Assistência Técnica e Extensão Rural). A entrevista inclui, entre outras informações, séries de itens relativos aos seguintes aspectos relevantes quanto à satisfação no trabalho, segundo as dimensões originais (A-H):

- A. **Condições Econômicas**, incluindo:
 - 1. **Salário.**
 - 2. **Promoções.**
 - 3. **Outros benefícios** econômicos (indiretos).
 - 4. **Segurança do emprego.**

- B. **Sistema de Avaliação**, incluindo:
 - 5. **Avaliação formal** das atividades inerentes ao cargo.
 - 6. **Reconhecimento informal dos méritos individuais** por parte da organização em geral (**avaliação não formal**).

- C. **Sistema de Comunicações**, incluindo:
 - 7. **Abertura comunicacional** ou acesso informal aos diferentes níveis da estrutura administrativa.
 - 8. **Eficiência das comunicações** formais na estrutura administrativa.

- D. **Modernização Burocrática**, ou administrativa no processo de tomada de decisões, incluindo:
 - 9. **Autoritarismo administrativo** ou falta de participação nas decisões de cima, chamado, às vezes, “**integração formal vertical**”.
 - 10. **Autonomia administrativa** ou campo decisório aberto ao indivíduo no desempenho das suas funções.
 - 11. **Competência administrativa** ou avaliação subjetiva dos indivíduos relativa à liderança formal da organização.
 - 12. **Eficiência administrativa** no processo de tomada de decisões através da estrutura inteira da organização.

- E. **Contexto Social** da organização, incluindo:
 - 13. **Integração informal** do indivíduo no grupo, chamada, às vezes, “**integração informal horizontal**”.
 - 14. **Integração formal** do indivíduo no grupo (**integração formal horizontal**).

- F. 15. **Atividades no serviço “per se”** ou gosto pelas funções desempenhadas.
- G. 16. **Condições físicas** ambientais e de serviços.
- H. 17. **Compatibilidade** entre as demandas da organização e os interesses familiares (por exemplo, horário, localidade, regime, viagens etc.).

A partir das respostas das entrevistas às séries de itens referidas, dezessete escalas foram construídas e testadas no trabalho de BRAGA (2).

Estas dezessete escalas, mais os dados relativos à função e hierarquia dos funcionários, foram utilizadas como dados básicos nesta pesquisa.

3. ANÁLISE E RESULTADOS

O quadro 1 apresenta a matriz fatorial ou distribuição das cargas fatoriais de cada variável nos cinco fatores, a partir dos dezessete indicadores iniciais.

QUADRO 1. Matriz fatorial de dezessete variáveis relativas à satisfação no trabalho, pelo sistema “QUARTIMAX”

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Avaliação formal	0.17883	0.03792	0.12728	0.59032*	-0.00668
Interesses familiares	-0.21125	-0.01550	-0.19658	0.49047	0.10151
Reconhecimento informal dos méritos	0.75071*	0.02510	0.12467	0.17759	-0.01690
Segurança no emprego	0.56133	-0.05551	0.10299	0.01626	0.02531
Integração informal	0.75220*	0.08784	-0.20686	-0.04372	-0.03807
Condições físicas	0.48172	-0.06858	0.12473	-0.06334	0.07064
Integração formal	0.43056	0.10117	-0.01698	0.10330	0.64172*
Salário	0.55218	-0.00161	0.68150*	0.04294	0.03311
Promoções salariais	0.44759	0.15707	0.45003*	0.16317	-0.07874
Outros benefícios	0.45984	0.04184	0.52919*	-0.19466	0.07403
Abertura comunicacional	0.47217	0.32227	-0.01336	0.02762	0.11832
Eficiência comunicacional	0.71434*	0.25390	0.05403	-0.23695	0.10062
Autonomia administrativa	0.38873	0.74268*	0.05127	-0.00652	0.13151
Autoritarismo administrativo	0.40869	0.81593*	0.05600	-0.00590	0.04434
Competência administrativa	0.38420	0.43653	-0.01658	-0.10109	-0.01812
Eficiência administrativa	0.17547	0.29830	0.04196	0.01377	0.37513
Atividade no serviço	0.43320	0.17313	-0.13750	0.12027	-0.01157
“Eigenvalue”	5.50	1.68	1.41	1.15	1.101
Variância acumulada	32,4%	42,3%	50,6%	57,4%	64,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: O símbolo (*) significa “carga fatorial saliente”.

A observação do primeiro fator, no quadro, revela três variáveis distintamente correlacionadas com ele, a saber, reconhecimento dos méritos individuais, integração no grupo e eficiência comunicacional.

Cada uma dessas três variáveis pertence a uma dimensão original diferente (avaliação, contexto social e comunicações).

Uma reconceitualização é necessária para o fator. Esta reconceitualização deve identificar uma dimensão da satisfação exclusiva dos outros (segundo o critério de “conjuntos ortogonais” de variáveis estabelecidas pela matriz fatorial). Dado que os outros fatores da matriz interpretados – segundo e terceiro – identificam-se claramente com as dimensões “modernização burocrática” e “condições econômicas”, respectivamente, pode-se pensar que o primeiro fator inclui distintamente “relações interpessoais”. As variáveis identificadas (ou correlacionadas) com o segundo fator são “autonomia” e “autoritarismo administrativo”; com o terceiro, as variáveis são “satisfação com o salário”, com “promoções salariais” e com “outros benefícios não salariais”.

Da análise do quarto e quinto fatores só se pode concluir que as variáveis “avaliação formal” e compatibilidade com “interesses familiares”, de um lado, e “ambiente de trabalho”, de outro, são aspectos também relevantes para a satisfação. No entanto, os três primeiros fatores explicam 56,6% da variância da satisfação, ao passo que nos dois últimos (onde, ainda, o “**eigenvalue**” é superior a 1,0) a parte da variância explicada é só de 12,8%.

Considerando este valor explicativo precário dos fatores quarto e quinto, no conjunto geral dos dados, e considerando a ambigüidade que as possíveis interpretações poderiam oferecer para eles, conclui-se que estes fatores não sejam áreas estratégicas claras e importantes da satisfação, como os primeiros três fatores o são.

QUADRO 2. Matriz fatorial de oito variáveis relativas à satisfação no trabalho, pelo sistema “QUARTIMAX”, para três fatores

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Reconhecimento	0.56661	0.12729	0.41983*
Integração informal	0.33612	0.20056	0.78738*
Salário	0.90855*	0.00212	-0.04874
Promoções salariais	0.61045*	0.15441	0.03886
Outros benefícios	0.68786*	0.06938	0.01978
Eficiência comunicacional	0.58014	0.36081	0.41201*
Autonomia administrativa	0.27305	0.82885*	0.08729
Autoritarismo administrativo	0.30810	0.79191*	0.13810
“Eigenvalue”	3.81	1.27	92
Variância acumulada	47,6%	63,6%	75,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: O símbolo (*) significa “carga fatorial saliente”.

Para melhor determinar as dimensões e sistemas de variáveis da satisfação no trabalho, dentro do conjunto mais relevante de variáveis, o quadro 2 apresenta a “matriz fatorial”, calculada com base nas variáveis mais relevantes extraídas dos

três primeiros fatores. Este quadro confirma os resultados já discutidos e serve de base empírica mais sólida para análises aplicadas de interesse específico da organização, como se ilustra no final deste trabalho. Esta maior solidez empírica deve-se à mais estreita correspondência entre os "escores fatoriais" (variáveis dependentes) e as interpretações ou significados conceituais elaborados para eles. Por sua vez, esta maior correspondência deve-se a que os escores fatoriais não são, na segunda matriz, função de algumas variáveis incluídas na primeira, mas excluídas da conceituação e que tendem a desvirtuá-la.

4. CONCLUSÕES

4.1 As Dimensões da Satisfação

De acordo com a evidência apresentada aqui, além das dimensões econômica e social da satisfação, já consagradas na pesquisa sobre satisfação no emprego (principalmente no JDI), cabe incluir como dimensão relevante, no contexto da transição das organizações de tradicionais para modernas, a "modernização burocrática". Esta dimensão decorre de dois aspectos do processo burocrático com os quais o empregado pode estar mais ou menos satisfeito: um, a adequação da autonomia decisória que ele percebe ter nas suas atividades; outro, a percepção da sua participação na tomada de decisões de seus superiores. Esta percepção de autonomia e participação decisional depende tanto da prática burocrática da organização quanto das expectativas do empregado. O grau da satisfação que o empregado experimenta nesses aspectos resulta, em última análise, do remanejamento de esferas de poder e critérios de decisão (racionalização), próprios do processo de modernização, a nível tanto do indivíduo quanto da organização.

Por outro lado, a dimensão social ou psicossocial da satisfação é tradicionalmente limitada à "integração do indivíduo no seu grupo". No contexto da modernização organizacional, cabe incluir também a percepção do "reconhecimento informal dos méritos do indivíduo" e a "eficiência das comunicações". A significância destes elementos implica num papel mais importante desta dimensão, comparado com o que é dado a ela na literatura científica dos países industrializados. Esta dimensão ficou conceituada como "relações interpessoais", diferenciando-a das "relações burocráticas" atribuídas ao "escritório" ou à "posição" na organização, independentemente da pessoa específica que a ocupa.

Esta importância das relações interpessoais pode ser explicada pelo próprio processo de modernização da organização. Esta cria tensões burocráticas e uma neutralidade afetiva que acaba causando distorções no reconhecimento informal, nas comunicações internas e na integração do indivíduo no grupo.

Estas duas dimensões salientadas precisam, é claro, de uma definição e um tratamento teórico muito mais aprimorados do que se oferece neste artigo. No entanto, a partir da análise feita, fica estabelecido que:

- a) em termos da literatura científica sobre satisfação no emprego nos países industrializados, pode-se esperar que o fenômeno apresente maior

complexidade nos países em desenvolvimento em função das novas dimensões identificadas, invalidando, parcialmente, as conclusões e técnicas intra-organizacionais de trabalho estabelecidas para o mundo industrializado;

- b) em decorrência do ponto anterior, um JDI para países em desenvolvimento deverá sofrer alterações importantes em relação à medida elaborada por Smith e seus colegas (1969), pelo menos nos dois aspectos mencionados. Ainda em relação com o JDI, deve-se indicar que a não utilização de medidas elaboradas nos países industrializados, em particular o JDI, não permite uma comparabilidade rigorosa entre os dois contextos (desenvolvido e subdesenvolvido) e deixa as conclusões, nesse aspecto, num nível apenas tentativo;
- c) apesar do tratamento teórico não aprofundado das dimensões sugeridas, estas servem já para serem aplicadas a organizações específicas com propósitos práticos, como se passa a ilustrar no último ponto deste trabalho, a seguir.

4.2 Uma Aplicação do Modelo Fatorial à Satisfação por Estratos Ocupacionais

Com relação à aplicação do modelo, a seguir, deve-se indicar, primeiramente, que ela é de caráter tentativo e incompleto, já que uma forma final da mesma envolve a utilização adicional de informações internas da organização e que poderá ser feita pela própria organização, caso seja do seu interesse. A análise apresentada aqui só objetiva ilustrar o tipo de aplicações práticas possíveis deste tipo de pesquisa.

Nesta parte do trabalho, estabelece-se a relação entre as dimensões da satisfação identificadas atrás e os níveis hierárquicos dos cargos na organização. Tal relação estabeleceu-se calculando a significância dos coeficientes de correlação múltipla para uma série de regressões de categorias ocupacionais binárias (regressores) sobre os três fatores gerais da satisfação.

Além dos três fatores gerais, inclui-se na análise, como variável independente, a soma dos mesmos fatores. Esta soma representa o "saldo" ou nível de satisfação, depois de se considerarem as variáveis nos fatores. Este "índice geral não ponderado" de satisfação é função linear perfeita dos três fatores.

Para calcular as regressões era necessário recategorizar os cargos referidos, já que as freqüências de algumas categorias não eram adequadas à técnica. Duas formas alternativas de categorização foram utilizadas para captar possíveis "efeitos de agregação".

O quadro 3 mostra as categorizações feitas e as freqüências obtidas. O quadro 4, por sua vez, mostra os resultados dos cálculos das regressões.

QUADRO 3. Categorizações das ocupações da EMATER-MG, utilizadas na análise de regressão

Categorias originais	Freqüência	Primeiro sistema	Segundo sistema
1. Agente de extensão	115	1	1
2. Extensionista	40	2	1
3. Supervisor local	61	3	2
4. Coordenador seccional de projeto	50	4	2
5. Supervisor seccional	8	5	3
6. Coordenador estadual de projeto	21	5	3
7. Assessor de diretoria	4	5	3
8. Diretor	1	5	3

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 4. Coeficientes de regressão padronizados e de correlação múltipla para equações que relacionam fatores gerais de satisfação e cargos da EMATER-MG

Variáveis independentes	Índice geral de satisfação	Condições econômicas	Modernização burocrática	Relações interpessoais
1. Agente de extensão	.32	-	.23	.32
2. Extensionista	.08	-	.15	.12
3. Supervisor	.24	-	.25	.14
4. Coordenador	.10	-	.25	.10
5. "Staff"	.00	-	.19	.00
R ²	.23	.28*	.19	.26
(1) e (2)	.21	-	.31	.10
(3) e (4)	.28	-	.23	.29
(5)	.00	-	.00	.00
R ²	.17	.01*	.19	.22

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: O símbolo (*) indica condição não significativa ao nível de 0,05%.

Nota-se, em primeiro lugar, que as duas formas de categorização apresentam os mesmos resultados, isto é, não parecem existir efeitos de agregação; em segundo lugar, nota-se que a regressão sobre o fator "satisfação com as condições econômicas" não é significativa, ao passo que as duas regressões sobre os outros fatores são significantes. Assim, os estratos considerados diferem entre si quanto à satisfação com as formas de relações interpessoais e harmonia burocrática e não diferem quanto à satisfação com o salário e as condições econômicas.

A satisfação com relação às condições econômicas não variou significativamente entre os estratos funcionais da organização. Isto parece indicar que as políticas da área econômica não são percebidas como discriminatórias de estratos funcionais ou hierárquicos específicos.

No entanto, a satisfação decorrente das relações interpessoais e da estrutura burocrática da administração apresenta variações significativas entre os diversos estratos funcionais. Em ambos os casos, a satisfação está inversamente relacionada com os níveis funcionais e hierárquicos, sendo que os níveis mais baixos

manifestam maior satisfação que os mais altos. Isto é consistente com os resultados de outras pesquisas feitas sobre satisfação em outros países (13). Como exceção a esta tendência aparecem os técnicos extensionistas que manifestam maior insatisfação que os agentes de extensão colocados em categoria funcional mais baixa. Isto parece estar relacionado com o fato de que, nos escritórios locais, os chefes de escritório são os supervisores locais. Os extensionistas são técnicos de nível superior que trabalham especificamente nos escritórios locais. As tomadas de decisões globais são da alçada dos supervisores. As oportunidades de emprego fora da organização são menores para os agentes de extensão. Outra razão da insatisfação dos técnicos extensionistas é decorrente do tipo de trabalho executado. Este trabalho centra-se fortemente no processamento de relatórios.

Esses resultados empíricos permitem à organização uma revisão e reformulação das suas políticas de relações interpessoais e administrativas, levando em conta a necessidade de fazer um estudo especial no caso dos técnicos extensionistas.

Finalmente, pode-se salientar a possibilidade de aplicar as medidas e a metodologia deste estudo em outras organizações complexas similares, como universidades, repartições públicas, firmas etc., onde as categorias funcionais sejam definidas e a auto-avaliação seja possível. Em todos esses casos, a reprodução deste tipo de análise fornecerá bases para o diagnóstico dos problemas organizacionais relativos aos recursos humanos e para estabelecer um quadro teórico que permita o melhor conhecimento dos componentes da satisfação no emprego nas organizações complexas, no contexto dos países em desenvolvimento.

5. LITERATURA CITADA

1. ADAMS et alii. An investigation of job level and functional speciality on job attitudes and perceptions. **Journal of Applied Psychology**, 2 (3): 335-43, 1977.
2. BRAGA, G. M. **Fatores que afetam a satisfação no trabalho, na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) de Minas Gerais**. Viçosa, UFV, Imprensa Universitária, 1978. (Tese de M.S.).
3. BRAYFIELD, A. H. & ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. Washington, 35 (5): 307-11, Oct. 1951.
4. CHELOHA, R. & FARR, J. J. Absentism, job involvement and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 65 (4): 467-73, 1980.
5. ETZIONI, A. **Organizações modernas**, 4. ed. São Paulo, Pioneira, 1967.
6. GERTH, H. & MILLS, C. R. **From Max Weber**. New York, Harper and Row, 1975.
7. GLENN, N.; WEAVER, C.; TAYLOR, P. Age and job substitution among males and females: a multivariate, multisurvey study. **Journal of Applied Psychology**, 72 (2): 189-93, 1977.
8. HACKMAN, J. R. & SAWLER, E., III. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, v. 55, p. 259-86, 1981.
9. HERMAN, J. B.; DUNHAM, R. B.; HULIN, C. L. Organizational structure, demographic characteristics and employee response. **Organization and Behavior and Human Performance**, v. 13, p. 206-32, 1975.

10. HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**, 2, ed. New York, John Wiley & Sons, 1967. 157p.
11. HULIN, C. Effect changes on job satisfaction levels on employee turnover. **Journal of Applied Psychology**; n. 52, p. 122-26, 1968.
12. JACOBS, R. & SALOMON, T. Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. **62** (4): 417-21, 1977.
13. LIPINSKI, E. W. Satisfacción en el empleo y calidad de la vida de trabajo: la experiencia de Polônia. **Revista Internacional del Trabajo**. **95** (2): 57-71, Ene./Feb. 1977.
14. MOCH, M. Racial differences in job satisfaction: testing for common explanation. **Journal of Applied Psychology**; **65** (3): 299, 1980.
15. PERONE, M. et alii. Satisfaction with real and smulated jobs in relation to personality variables and drug use. **Journal of Applied Psychology**, **64** (6): 660-8, 1979.
16. ROSTANG, G. Encuentros sobre satisfacción en el empleo o analisis directo de las condiciones de trabajos. **Revista Internacional del Trabajo**, n. 3, p. 1-16, Mayo/Jun. 1977.
17. SAAL, F. Job involvement: a multivariate approach. **Journal of Applied Psychology**, **63** (1): 53-61, 1978.
18. SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. **The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes**. Chicago, Rand MacNally, 1969.
19. STONE, E. F. & PORTER, L. W. Job characteristics and job attitudes: a multivariate study. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 57-64, 1975.
20. SZILAGZI, A. & HOLLAND, W. Changes in social density: relationships with functiond interation and perceptions of job characteristic, role stress and work satisfaction.
21. VECCHIO, R. A test of a moderator of job satisfaction – job quality relationship: the case of religions affiliation. **Journal of Applied Psychology**, **65** (2): 195-201, 1980.