

*Rev. Elet. Gestão e Serviços*  
V.5, n.1, Jan./Jun. 2014

ARTIGO ORIGINAL

ORIGINAL ARTICLE

## **Análise da Satisfação no Trabalho e do Cumprimento dos Contratos Psicológicos dos Profissionais da Região do ABC Paulista**

## **Analysis of Job Satisfaction and Compliance of the Psychological Contracts in Professionals from Region ABC Paulista**

*Paula Rodrigues Agapito<sup>1</sup>*

*Camila Batista dos Santos<sup>2</sup>*

*Caroline Herlen Alves<sup>3</sup>*

*Célia Regina Cavalcanti Brito de Sá<sup>4</sup>*

*Henrique Ribeiro dos Santos<sup>5</sup>*

### **Resumo**

### **Abstract**

O objetivo deste estudo é analisar, discutir e propor melhorias para a satisfação no trabalho e contratos psicológicos. A pesquisa foi aplicada de forma aleatória em 52 trabalhadores da região do Grande ABC, atuantes em diversos ramos de atividades como indústria, comércio e serviços. Foram utilizadas escalas psicométricas para medir a satisfação no trabalho e contratos psicológicos, além de perguntas relativas aos dados demográficos. Os dados foram tabulados e analisados por meio do software SPSS, apresentando escores médios, desvio padrão e coeficientes de variação. Os resultados mostraram um grau elevado de insatisfação e indiferença com o trabalho, e dúvidas em relação ao cumprimento dos contratos psicológicos. As propostas de melhoria contidas neste trabalho visam à inserção de alguns recursos para o crescimento mútuo das partes envolvidas, pois a valorização do capital humano deve ser considerada.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho; contratos psicológicos; comportamento organizacional.

The objective of this study is to analyze, discuss and propose improvements to job satisfaction and psychological contracts. The research was applied randomly to 52 workers of the greater ABC, active in diverse fields of activity such as industry, commerce and services. Psychometric scales were used to measure job satisfaction and psychological contracts, as well as questions relating to demographics. Data were tabulated and analyzed using SPSS software, with mean scores, standard deviation and coefficient of variation. The results showed a high degree of indifference and dissatisfaction with work, and doubts about the fulfillment of psychological contracts. The proposals contained in this paper aimed at improving the integration of some resources for the mutual growth of the parties involved, because the enhancement of human capital should be considered.

**Key-Words:** Job satisfaction; psychological contracts; organizational behavior.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração e Mestre em Administração (linha de pesquisa: gestão de pessoas e organizações), ambos pela Universidade Metodista de São Paulo. Aluna especial no Programa de Pós Graduação da FFLCH - USP, em temas de Sociologia do Trabalho. E-mail: paula.agapito1@gmail.com

<sup>2, 3, 4 e 5</sup> Alunos do curso de Gestão Tecnológica em Recursos Humanos na Universidade Metodista de São Paulo.

Artigo recebido em: 24 de Outubro de 2013. Artigo aceito em 05 de Maio de 2014

## INTRODUÇÃO

Vem crescendo dentro das empresas o entendimento de que considerar a subjetividade é um caminho para a compreensão das relações pessoais. Um novo tipo de mercado exige que as organizações se adaptem a esse novo jeito de pensar e agir.

Fatores relacionados ao mercado, à globalização, à rapidez na mudança dos processos e das estratégias, requerem que novos tipos de gestão sejam estudados mais a fundo. É preciso considerar que temas como a satisfação no trabalho e a ligação psicológica entre organização e empregado – contratos psicológicos – podem ser decisivos mediante a criação de vantagens competitivas, sendo um diferencial na retenção de talentos e na imagem passada pela empresa.

Este estudo propõe que seja entendido o grau que esses temas afetam a vida das organizações e como são interpretados por seus funcionários, quais são os principais pontos que atingem de forma relevante a produtividade, satisfação e nível de contentamento dos empregados.

O objetivo geral do presente artigo é identificar qual o grau de satisfação no trabalho apresentado por esta amostra, que conforme Siqueira (2008) é um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho.

Busca-se, como objetivo geral, também, entender como os contratos psicológicos têm implicações na satisfação individual. O termo contrato psicológico foi definido por Rousseau (1989 *apud* ANBREU e SILVA, 2006) como uma crença individual independente dos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a pessoa focal e a outra parte.

São objetivos específicos: Analisar os índices de satisfação no trabalho; Analisar qual o grau de segurança e estabilidade apresentado pelos funcionários mediante a sua posição dentro da organização; Identificar em qual dos aspectos medidos os funcionários apresentam menor índice de satisfação no trabalho; Identificar se existe nos participantes a intenção de conquistar uma carreira, levando em consideração a quantidade de anos que pretendem permanecer na empresa; Propor melhorias para os pontos que se apresentarem inferiores à média estipulada pelas escalas utilizadas.

A seguir, será apresentada a revisão bibliográfica com dois subcapítulos, visando a abordar os conceitos e relações entre as principais variáveis da pesquisa: satisfação no trabalho e contratos psicológicos. Após a revisão bibliográfica, serão apresentados os

detalhes sobre a metodologia da pesquisa realizada, as análises, propostas de melhoria e conclusões. Todas as referências de autores e obras utilizadas podem ser encontradas ao final e, como apêndice, o instrumento utilizado para o levantamento dos dados.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### Satisfação no Trabalho

Segundo Siqueira (2008), diversos estudos apontam que a satisfação tem despertado interesse em pesquisadores de comportamento organizacional e em gestores empresariais que buscam a compreensão desse sentimento. Ainda que a satisfação seja um componente de motivação para que se alcance o aumento de produtividade, permanência no trabalho e redução de absenteísmo na organização. “Satisfação no trabalho [...], um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho” (SIQUEIRA E GOMIDE JR. 2004).

Ainda conforme Siqueira (2008), há acúmulos de estudos brasileiros que apontam o comprometimento da organização com os colaboradores, a preocupação com o bem-estar, a disposição de retribuição pelos esforços aos seus empregados e as práticas gerenciais como fortes fatores com grande impacto nos níveis de satisfação ou insatisfação no trabalho, ainda enfatizando a sensibilidade da satisfação a esses fatores.

Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa, em forma de salário, promoções, o quanto a convivência com os colegas, as chefias, e o quanto a realização das suas tarefas proporcionam ao empregado sentimentos gratificantes e prazerosos (SIQUEIRA 2008).

Filho (2004) explica que a satisfação no trabalho está relacionada à percepção e/ou sentimento daquilo que o funcionário recebe de forma justa ou de acordo com as suas expectativas: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, autonomia, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional.

Outros atores como Locke (1976, *apud* FILHO, 2004) entendem a satisfação no trabalho como um estado emocional, prazeroso ou positivo, que resulta de uma experiência de trabalho ou desempenho de tarefas aprazíveis.

Segundo Martinez e Paraguay (2003), apesar da influência que a satisfação no trabalho pode exercer na saúde e a vida dos trabalhadores, não existe o consenso sobre

conceitos e teorias referentes a esse constructo e suas relações com a saúde do trabalhador. As teorias que abordam o tema evoluíram de uma concepção em que o trabalhador reage mecanicamente a fatores externos e que a satisfação no trabalho existe unicamente em função de salários, para concepções que contemplem a subjetividade.

Ainda conforme Martinez e Paraguay (2003), a associação entre satisfação no trabalho e a saúde do trabalhador, em especial a saúde mental, tem sido demonstrada por meio de estudos transversais, porém ainda são necessários estudos longitudinais que demonstrem a direção causal dessas associações. São igualmente necessários estudos qualitativos sobre a dinâmica e o significado das associações observadas.

Pode se entender que o tema satisfação no trabalho terá diferentes perspectivas, dependendo da ótica em que está sendo analisada. Devemos levar em consideração a percepção que cada indivíduo possui da organização em que está inserido, e que fatores como salário, possibilidade de crescimento e bem-estar estão diretamente ligados a este tema. Outro aspecto que podemos ressaltar é o vínculo afetivo que o empregado possui com a empresa, seu relacionamento com os seus superiores ou subordinados, e um bom clima organizacional, contribuem para um nível elevado de satisfação.

### **Contratos psicológicos**

A busca por reconhecimento, recompensa, conquista de objetivos e metas é característica inerente ao comportamento humano e suas relações. Os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização não são diferentes, mesmo que muitas vezes implícitos, geram reações e interferem no funcionamento da organização (FRANÇA, 2006).

Chiavenato (2006) define contrato psicológico como as perspectivas recíprocas estabelecidas entre o indivíduo e a organização, e que não se limitam somente às tarefas, às especificidades do cargo e instrumentos materiais, engloba valores, ideias e percepções subjetivas das relações entre as pessoas, os grupos e os sistemas do ambiente organizacional. Citando entre outras, as seguintes expectativas:

1. Para o indivíduo: oportunidade de crescimento; reconhecimento e recompensas; liberdade e autonomia; apoio e suporte; empregabilidade e ocupabilidade; camaradagem e coleguismo; qualidade de vida no trabalho; participação nas decisões; divertimento, alegria satisfação;

2. Para a organização: foco na missão organizacional; foco na visão de futuro da organização; foco no cliente interno e externo; foco nas metas e resultados; foco na melhoria e desenvolvimento contínuo; comprometimento e participação; ética e responsabilidade;

Para Montana e Charnov (2003), quando não existe comprometimento entre uma das partes na realização e manutenção dos termos do contrato psicológico, a relação se desgasta, o desempenho é afetado e as chances de colapso aumentam, enfraquecendo os resultados não somente materiais, mas também de clima organizacional.

Torna-se, assim, de grande importância para a gestão de pessoas compreender e trabalhar com as condições e implicações do contrato psicológico de trabalho para o planejamento estratégico da organização. Conhecer as expectativas da organização e de seus indivíduos contribui para o bom desenvolvimento de suas práticas e a elaboração eficaz de suas políticas. Tendo por consequência: a criação de vínculos entre as partes, a definição clara dos papéis e funções, a construção de programas eficientes que se adaptem às funções administrativas e que permitam a diminuição de conflitos e que aumentem o número de informações relativas às perspectivas dos indivíduos e da empresa (FRANÇA, 2006).

Gondim e Rios (2010) salientam a importância do contrato psicológico como instrumento para a gestão organizacional por oferecer condições e dados que permitem a compreensão da estrutura dos vínculos criados entre o indivíduo e a organização e completam que “[...] embora não façam parte do contrato formal de trabalho, as expectativas subjetivas têm importância fundamental na qualidade das relações entre o trabalhador e os dirigentes da organização” (GONDIM; RIOS, 2010, p. 690).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa é descritiva, com abordagem quantitativa, aplicada de forma aleatória em pessoas que residem na região do Grande ABC.

### **Instrumentos de coleta de dados**

Os instrumentos utilizados foram: Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Contratos Psicológicos e dados demográficos.

### Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

A Escala de Satisfação no Trabalho é uma escala destinada a medir o grau de contentamento dos trabalhadores nas organizações frente a cinco dimensões do seu trabalho (Satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções), existindo para cada dimensão três itens na forma de frases afirmativas positivas (SIQUEIRA, 2008).

Foi utilizada a versão reduzida da EST, composta por 15 itens a serem preenchidos por uma escala de sete pontos. O alfa de Cronbach é satisfatório nas cinco dimensões, variando entre 0,77 e 0,90. Na escala de satisfação no trabalho, a autora usa frases afirmativas positivas, por exemplo:

No meu trabalho atual sinto-me...

( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.

### Escala de Contratos Psicológicos (ECP)

A escala de contratos psicológicos é uma escala destinada a medir o nível de contratos psicológicos que os funcionários criam em relação à empresa, onde é possível medir esses contratos por meio de concordâncias ou discordâncias dentro do que é esperado do empregador em relação ao empregado (parte I), e do empregado em relação à empresa (parte II) (RIOS, 2007). A ECP possui seis fatores: Estrutura temporal, tangibilidade, escopo, estabilidade, simetria de troca e nível do contrato, e é composto por 49 itens, onde 23 questões são relacionadas às obrigações do empregado e 26 relacionadas às obrigações do empregador, a serem preenchidas com uma escala de cinco pontos. O índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) da parte I varia de 0,48 a 0,79, e da parte II, de 0,56 a 0,84.

Na escala de contrato psicológico, usam-se frases do tipo:

1. Meu empregador pode esperar de mim que eu...

( ) Comprometa-me com essa empresa por um longo tempo.

Os participantes também responderam às questões relacionadas a dados sociodemográficos, onde eram perguntados sobre: gênero, estado civil, grau de instrução, atividade da empresa, tempo de trabalho na empresa, tamanho da empresa, sua renda

mensal bruta, o seu vínculo com a empresa, a tarefa que desempenhava, quantos empregos o entrevistado já teve, qual o grau de segurança que o mesmo apresenta em relação ao seu emprego atual, e por quantos anos mais o mesmo se vê trabalhando na empresa.

### **Aplicação e amostra**

A pesquisa foi realizada de forma aleatória, abrangendo diferentes segmentos como indústria, comércio e serviços de portes distintos, em 52 pessoas que possuem emprego fixo.

Foi apresentado o objetivo da pesquisa, destacando que se tratava de um trabalho acadêmico. Assim, entregou-se aos colaboradores o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), onde foi realçado o sigilo das informações fornecidas por eles, também foi estabelecido um prazo de entrega dos questionários preenchidos, oferecendo suporte para possíveis dúvidas.

A média de idade dos participantes é 29 anos. Destes, 48,08% eram do sexo masculino, 51,92% do sexo feminino. Quanto ao estado civil, observou-se que 34,62% eram casados, 50% solteiros, 15,38% outros. O tempo médio de empresa é de um a três anos, e as áreas de atuação das empresas em que os pesquisados mantinham vínculo empregatício estão representadas em 21,15% na área de indústria, 48,08% como comércio e 30,77 destinadas a serviços.

### **Método de análise dos dados**

Os dados foram tabulados e analisados por meio do software SPSS, onde foram calculados: média, coeficiente de variação e desvio padrão para cada um dos itens. Para as escalas, foi utilizado o critério de análise específico separadamente, na escala de satisfação no trabalho foram abordadas cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com as tarefas, satisfação com o salário, e satisfação com a promoção. Na escala de contratos psicológicos, foram analisados seis fatores: Estrutura temporal, tangibilidade, escopo, estabilidade, simetria de troca e nível de contrato.

Os critérios adotados nas escalas foram os seguintes:

EST (SIQUEIRA, 2008):

1,0 – 3,9 = Insatisfeito

4,0 – 4,9 = Indiferente

5,0 – 7,0 = Satisfeito

ECP (RIOS, 2007):

- **Empregado:**

1,0 – 2,0 = Percepção de que os empregados não cumprem essas obrigações para com a empresa.

3,0 – 3,9 = Incertezas sobre obrigações dos empregados em relação à empresa.

4,0 – 5,0 = Percepção de que os empregados cumprem essas obrigações para com a empresa.

- **Empregador:**

1,0 e 2,0 – Percepção de que os empregadores não cumprem as suas obrigações em relação a esses empregados.

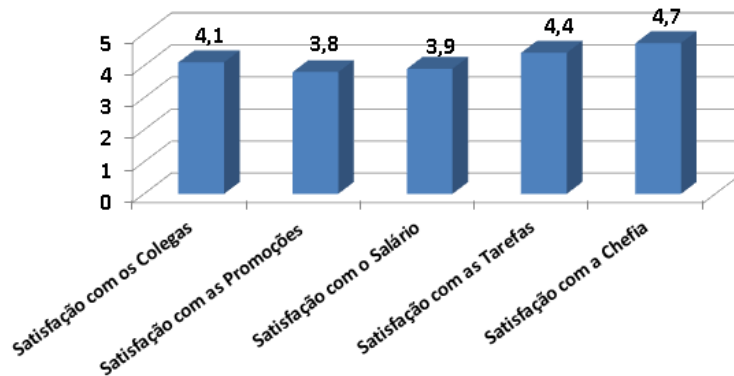
3,0 e 3,9 – Incertezas sobre obrigações dos empregadores em relação a esses empregados.

4,0 e 5,0 – Percepção de que os empregadores cumprem as suas obrigações em relação a esses empregados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Satisfação no Trabalho

Pode-se compreender como resultados deste estudo as seguintes análises sobre satisfação no trabalho:



**Figura 1 – Gráfico de Percepção da Satisfação no Trabalho**  
 Fonte: Dados da pesquisa



O fator satisfação com os colegas apresentou *escore* médio de 4,1 (dp: 1,1; cv: 26%), que é superior ao ponto médio da escala de respostas (valor = 4). Desta forma, tendo como base os critérios adotados nas escalas, pode se concluir que os funcionários apresentam indiferença em relação ao espírito de colaboração, com o tipo de amizade, e com a confiança que podem ter com os seus colegas.

O fator satisfação com as promoções apresentou *escore* médio de 3,8 (dp: 1,2; cv: 31%), que é inferior ao ponto médio da escala de respostas (valor = 4). Podemos concluir que os colaboradores estão insatisfeitos com o número de vezes que já foram promovidos, com a forma da empresa realizar as promoções e com as oportunidades de serem promovidos.

O fator satisfação com o salário expôs *escore* médio de 3,9 (dp: 1,2; cv: 30%), que é inferior ao ponto médio da escala de respostas (valor = 4), demonstrando que os funcionários estão insatisfeitos quanto ao seu salário, comparado ao quanto trabalham, com a sua capacidade profissional e com os seus esforços no trabalho.

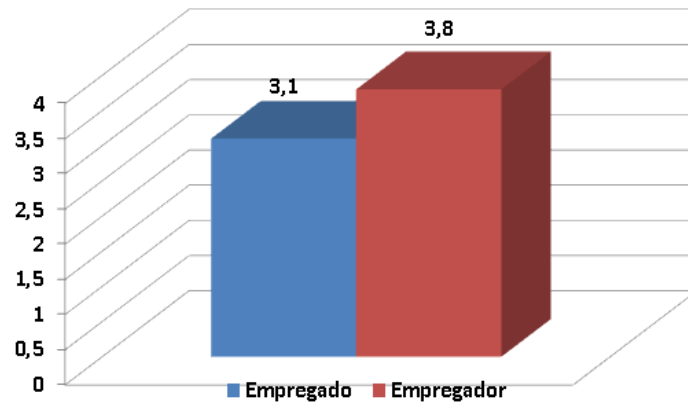
O fator satisfação com as tarefas apresentou *escore* médio de 4,4, (dp: 1,0; cv: 23%), que é superior ao ponto médio da escala de respostas (valor = 4). Nesta dimensão, os participantes demonstraram indiferença com o grau de interesse que suas tarefas despertam, com a capacidade de absorver-se com o seu trabalho e com a variedade de tarefas que realizam.

O fator satisfação com a chefia exibiu índice de 4,7 (dp: 1,1; cv: 24%), que é superior ao ponto médio da escala de respostas (valor = 4). Podemos identificar que os entrevistados estão indiferentes com o entendimento que há entre eles e o seu chefe, com a maneira como são tratados pelo chefe e com a capacidade profissional que o mesmo apresenta.

### **Contratos Psicológicos**

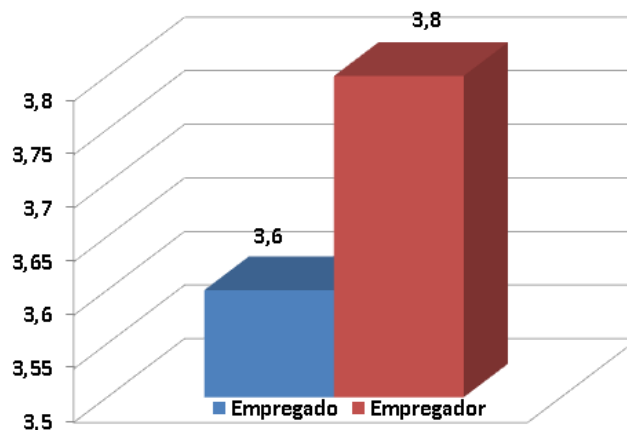
A pesquisa referente à percepção da existência e cumprimento dos contratos psicológicos alcançou os seguintes resultados:

O fator de Estrutura Temporal I apresentou o *escore* médio de 3,1 (dp: 0,8; cv: 26%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3), demonstrando que os funcionários sentem-se indiferentes em relação ao seu comprometimento com o trabalho a longo prazo, com a possibilidade de transferência para uma função diferente dentro da organização, caso seja necessário.



**Figura 2 – Gráfico de Estrutural Temporal – I e II**  
**Fonte: Dados da Pesquisa**

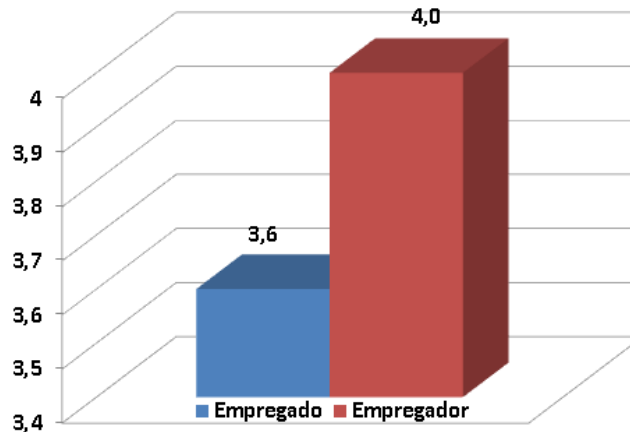
O fator de Estrutura Temporal II, que mostrou escore médio de 3,8 (dp 0,5; cv 14%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3), onde se observa que os funcionários sentem-se indiferentes em relação à segurança no emprego, sobre o comprometimento da empresa com o empregado por um longo tempo, as oportunidades oferecidas para o desenvolvimento de carreira, demissão imediata se as coisas não estiverem de acordo, o oferecimento de transferência para outra função, caso a função atual desapareça, e os esforços para manter o colaborador empregado.



**Figura 3 – Gráfico de Tangibilidade – I e II**  
**Fonte: Dados da Pesquisa**

O fator de Tangibilidade I apresentou escore médio de 3,6 (dp: 0,7; cv: 20%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3), demonstrando que os funcionários sentem-se indiferentes em relação à exposição de seus planos e desejos de carreira, da realização de acordos, de estabelecer o que é importante para si mesmo dentro

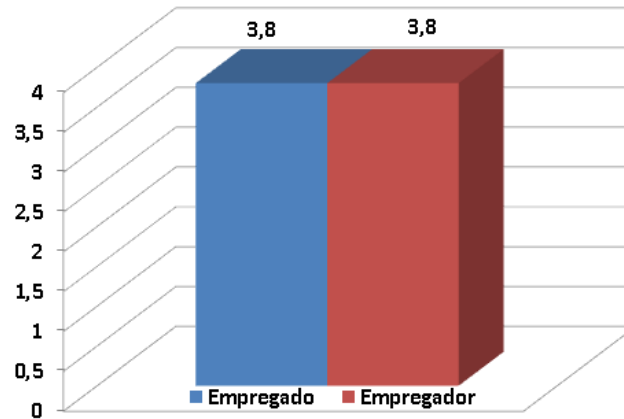
da empresa, e que ele exponha, se surgir algum problema ao empregador. O fator de Tangibilidade II mostrou um escore médio 3,8 (dp: 0,5; cv: 14%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3), compreendendo que os funcionários sentem-se indiferentes em relação aos acordos por escrito, considerando o trabalho realizado, sobre acordos específicos avaliando o trabalho, as oportunidades de avanço na empresa, a descrição especificando os critérios de avaliação de desempenho utilizados, descrição das obrigações com a atual organização e descrição dos direitos do colaborador na empresa.



**Figura 4 – Gráfico de Escopo – I e II**  
**Fonte: Dados da Pesquisa**

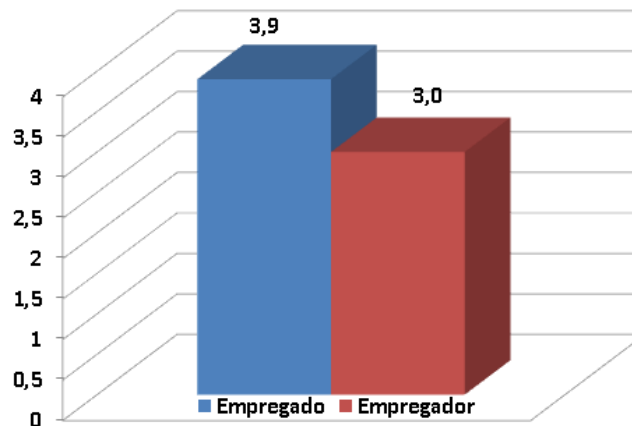
O fator de Escopo I apresentou escore médio 3,6 (dp: 0,7; 20%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3), apresentando que os funcionários sentem-se indiferentes em relação à vontade de desenvolver-se, que trabalhem horas extras quando necessário, que tragam criatividade e que invistam tempo e energia na empresa pesquisada. O fator de Escopo II mostrou escore médio de 4,0 (dp: 0,6; cv: 15%), que é superior ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3), onde se observa que os funcionários concordam que o empregador o apoie em períodos difíceis, que seja apreciado pelo que ele faz e por quem é, considere não apenas o seu resultado final, mas também o seu esforço pessoal, que o trate como pessoa e não como um número, e que permita ser ele mesmo dentro da empresa.

O fator de Estabilidade I apresentou escore médio de 3,8 (dp: 0,7; cv: 19%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3). Entende-se que os funcionários sentem-se indiferentes em relação à tolerância de mudanças introduzidas na empresa, a facilidade de ajuste às mudanças nas situações de trabalho, atitudes flexíveis e aceite revisões de acordos.



**Figura 5 – Gráfico de Estabilidade – I e II**  
**Fonte: Dados da Pesquisa**

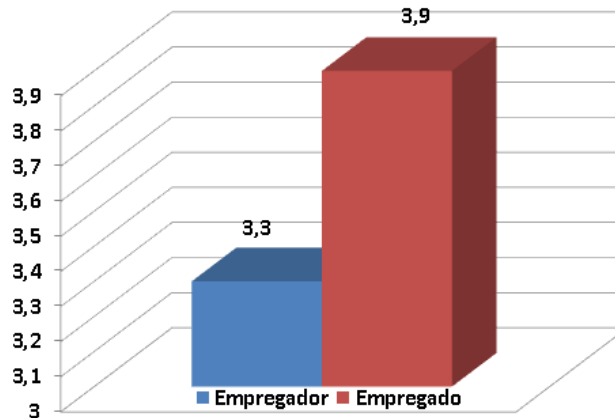
O fator de Estabilidade II exibiu escore médio de 3,8 (dp: 0,6; cv: 16%), que se enquadra ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3), apresentando que os empregados sentem-se indiferentes em relação a manter os acordos com o empregador, mesmo que as circunstâncias mudem, que sejam flexíveis na aplicação de acordos e que sejam considerados como permanentemente válidos.



**Figura 6 – Gráfico de Simetria – I e II**  
**Fonte: Dados da Pesquisa**

O fator de Simetria I apresentou escore médio de 3,9 (dp: 0,6; cv: 16%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3), onde foi observado que os funcionários sentem-se indiferentes em relação ao respeito pelos superiores, à adoção de uma atitude formal com superiores, aceitação de que gerentes/líderes/supervisores tenham um *status* maior que os empregados. O fator de Simetria II exibiu escore médio de

3,0 (dp: 1,0; cv: 31%), que se enquadra ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3). Entende-se que os empregados sentem-se indiferentes em relação aos benefícios diferenciados para superiores e subordinados e permissão que gerentes/líderes/supervisores da empresa decidam por seus subordinados.



**Figura 7 – Nível de Contrato – I e II**  
**Fonte: Dados da Pesquisa**

O fator de Nível de Contrato I apresentou um escore médio de 3,3 (dp: 0,8; cv: 26%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3), indicando que os funcionários sentem-se indiferentes em relação a dispor de demandas individuais diferentes das de outros empregados e a de querer fazer acordos individuais. O fator de Nível de Contrato II expôs um escore médio de 3,9 (dp: 0,6; cv: 16%), que se enquadra no ponto médio da escala de respostas (valor = 3). Compreendendo que os empregados sentem-se indiferentes em possuir um tratamento igualitário entre todos os que possuem o mesmo nível, que exija o mesmo de todos os empregados do mesmo nível, considere acordos como aplicáveis a todo o grupo, departamento e equipe e que aplique os mesmos benefícios a todos os empregados do mesmo nível.

Foi estabelecido como objetivo específico a identificação do grau de segurança dos entrevistados. No questionário apresentado, os participantes deveriam responder qual a sua percepção com relação ao sentimento de estabilidade com duas opções: Completamente Seguro e Completamente Inseguro. Destes foram constatados que 78,85% sentem-se completamente seguros e 21,15% completamente inseguros.

Podemos destacar que, apesar de os entrevistados apresentarem índices baixos de satisfação com o trabalho e de contratos psicológicos, em sua maioria, a organização

proporciona um grau de estabilidade considerado alto para com os funcionários.

Foi estabelecido, também, identificar quais aspectos apresentavam menor índice de satisfação no trabalho. Pode-se observar que a satisfação com as promoções e com o salário obteve índices menores que os demais itens pesquisados.

Com o estudo, também foi possível identificar se os pesquisados possuem a intenção de permanecer na organização, a ponto de enxergarem em seus cargos atuais uma base para um possível crescimento. Podemos constatar que o maior índice de respostas concentrou-se em uma previsão considerada de curto prazo, onde 32,7% responderam que pretendem manter vínculo com a empresa em média por mais três anos.

## **Propostas de Melhoria**

### **Satisfação Trabalho**

A proposta de melhoria apresentada pelo grupo para o fator Satisfação com os Colegas e o fator Satisfação com a Chefia é a inserção de treinamentos voltados para os temas interação e liderança para o desenvolvimento dessas competências.

Para Silva (2006), treinamento e desenvolvimento podem ser considerados como:

Um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria de adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (SILVA, 2006). Ele também afirma que desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (SILVA, 2006, p. 8).

Os treinamentos poderiam ser aplicados de forma que os conceitos pudessem ser disseminados a ponto de que alterassem o comportamento dos envolvidos, promovendo maior interação e entendimento entre as partes.

Os temas relacionados à liderança seriam ministrados por meio de contratação de consultoria externa, já os de interação podem ser realizados com a participação do Departamento de Recursos Humanos.

Segundo Reichel (2008):

O estudo das técnicas de treinamento e desenvolvimento dá condições para que o profissional consiga compreender os seguintes fatores: Reconhecer e definir problemas; Equacionar soluções; Pensar estrategicamente; Introduzir modificações no processo de treinamento e desenvolvimento; Atuar preventivamente; Transferir e generalizar conhecimentos; Exercer o processo de tomada de decisão em diferentes graus de complexidade; Saber lidar com modelos inovadores de gestão; Gerenciar trabalhos em equipe, exercendo uma liderança legitimada (REICHEL, 2008, p. 11).

A proposta para obter melhores resultados no fator Satisfação com as Promoções e com o Salário seria a implantação de um plano de cargos e salários.

Segundo Nascimento (2001):

A função da Administração de Cargos e Salários é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador (NASCIMENTO, 2008, p. 6).

Nascimento (2001), também afirma que:

As finalidades da Administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para o trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como a condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa (NASCIMENTO, 2008, p. 6).

Para Franco:

...à medida que uma empresa mantém política e prática transparentes de remuneração, com regras bem definidas e conhecidas por todos, naturalmente haverá uma mudança em todos os aspectos, principalmente nos aspectos comportamentais e ligados à motivação. Se há satisfação no trabalho, pelo menos no que diz respeito às políticas e às práticas de remuneração, o desejo do empregado em contribuir e estar à disposição pode ser elevado se ele perceber claramente que há uma recompensa para esse comportamento (FRANCO, 2012, p. 13).

Ainda segundo Franco:

O empregado certamente terá vontade de continuar fazendo parte dessa empresa, que proporciona a ele boas práticas de gestão e, principalmente, uma perspectiva de futuro. Sendo assim, estar disponível se traduz por uma efetividade maior na frequência e no comparecimento dele no trabalho (redução do absenteísmo), bem como na permanência nele (redução de *turnover*, ou seja, da rotatividade) (FRANCO, 2012, p. 13).

Para o fator Satisfação com as tarefas, recomendamos que as mesmas possam ser executadas de forma variada e que exijam diversas competências que deem sentido ao trabalho, como também intercalar essas atividades buscando aprendizado e interesse por outras funções.

Para que o trabalho tenha sentido, é importante: que quem o realize saiba para onde ele conduz – objetivos claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza; Para que o trabalho seja satisfatório para quem o realiza – deve propiciar o uso de diversas competências para que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade.<sup>1</sup>

### **Contratos Psicológicos**

A sugestão de implantação de cargos e salários também pode ser utilizada para aumentar as médias dos fatores de estrutura temporal dos contratos psicológicos. Empregando uma gestão de carreira, que por sua vez se torna uma grande alternativa de motivação e fixação de pessoal, gerando lealdade e permanência do colaborador na empresa, com a transparência do plano, essa ferramenta possibilitará ao empregador investir em longo prazo em um profissional que poderia ser perdido para a concorrência, traçando sua carreira dentro da organização, melhorando também o fator estabilidade.

Seria viável utilizar a remuneração por habilidades para aumentar a média do escopo, oferecendo através dessa remuneração a formação e capacitação do funcionário, destacando o tratamento personalizado com o mesmo. A remuneração por resultados também seria uma sugestão, pois incentivará a participação tanto do indivíduo como do grupo, também estimulará o colaborador a realizar um investimento pessoal na organização.

Ressaltando que a utilização dessas práticas mudará o rumo das médias não somente dos fatores citados, bem como poderá alavancar a organização a outros altos níveis de Satisfação no trabalho e Contratos Psicológicos.

[...] podemos caracterizar como de carreira profissional quando as pessoas ascendem a cargos de maior nível, mudando parcial ou totalmente a natureza da função (movimento vertical). Pode ser o caso

---

<sup>1</sup> Conceito fornecido pela Prof.<sup>a</sup> Ms Fátima Pighinelli Ázar – em aula – maio de 2013.



também de mudança para cargos de níveis equivalentes (movimentação horizontal) (RESENDE, 2002, p. 75).

Para administrar bem as movimentações de pessoal, incluídas as de carreira, as empresas e seus órgãos de RH precisam contar com um mínimo de requisitos:

- Dispor de um plano de cargos e salários bem estruturado, com indicações das possibilidades de carreiras vertical e horizontal.
  - Estabelecer políticas e normas de pessoal que favoreçam a transparência do plano, o seu apoio por parte das gerências, assim como sua eficiente operacionalização por partes dos administradores de RH.
  - Criar e utilizar instrumentos de avaliação de potencial de desempenho dos empregados, para alcançar-se o objetivo de “promover pessoas certas para os lugares certos”.
  - Dispor de condições e recursos administrativos para a necessidade de treinar e capacitar as pessoas indicadas, ou interessadas em movimentações de carreira.
- Contar com profissional (ais) responsável (eis) pela administração ou coordenação da atividade (RESENDE, 2002, p. 78).

Para Boas e Andrade (2009), a remuneração por habilidades é uma forma inovadora de avaliar o conhecimento e agregar valor ao trabalho e às atividades da organização, além de valorizar conhecimento, competitividade e habilidades dos funcionários.

Ainda conforme Boas e Andrade (2009):

Remuneração por resultados estrutura-se de maneira simples e objetiva, possibilitando às empresas pagarem uma parte dos salários de forma fixa e a outra parte variável. Essa forma de remuneração incentiva a busca da qualidade total, otimiza a produtividade, alavanca uma redução geométrica dos custos, reforça os valores culturais dos grupos e incentiva a participação individual e grupal (BOAS E ANDRADE, 2009, p. 87).

Com relação aos dados colhidos nos fatores: Tangibilidade, Nível de Contrato e Simetria de Troca, que foram medidos e encontrados abaixo da média estipulada, o grupo propõe que sejam feitas sessões de *Coaching*, pois auxiliaria em uma mudança na política da empresa a fim de receber maior reciprocidade por parte de seus colaboradores. Essa reestruturação impactaria em uma mudança no comportamento de ambos, para que o crescimento fosse alcançado de forma mútua.

No fator Tangibilidade, poderia atribuir-se à empresa maior clareza em relação às oportunidades, atribuições e critérios de avaliação, que poderiam divulgar sua política de forma mais abrangente e possuir uma descrição de cargos adequada, onde cada colaborador possa se identificar com relação às suas atividades e enxergar o que de fato

será cobrado referente ao trabalho que exerce, recebendo em troca de seu colaborador atitudes mais abertas e clareza em relação às rotinas e questões relacionadas ao trabalho.

No fator Nível de Contrato, a mudança na política ajudaria a disseminar um modelo de tratamento igualitário e justo, por exemplo, ajustar seus níveis hierárquicos de forma que todos os profissionais de um mesmo nível exerçam as mesmas funções, não havendo divergências entre pessoas que ocupam um mesmo cargo, recebendo como resposta de seu empregado maior flexibilidade para negociação, e para que aceite a realização de acordos individuais.

Para o fator Simetria de Troca, haveria impacto com relação a um maior estímulo à ascensão funcional e ao plano de carreira por parte do empregador, pois seriam mais visíveis essas possibilidades de crescimento com a divulgação de vagas internas, se a política já alterada assim permitisse, ao qual resultaria em um clima onde poderia se estabelecer um nível maior de respeito à autoridade instituída na organização.

Segundo Andreolli (2003), “o *coaching* ajuda todo colaborador (*coachee*), a construir um caminho individual para a consecução das aspirações pessoais e organizacionais” [...]. “Essa ideia de estratégia mútua é considerada como um dos fundamentos do *coaching*, afinal, ele é a melhor ferramenta no exercício de liderança, conduz ao alto desempenho através da criação de relacionamentos e o amadurecimento dos líderes. O *Coaching* oferece estrutura e o processo necessário às verdadeiras transformações, em épocas de importantes mudanças organizacionais.”

Ainda segundo Andreolli, podemos entender que:

...o *coaching* visa liberar o potencial de uma pessoa para sua performance e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. A alma do *coaching* é a pergunta para chegar à resposta. Como atividade genérica, busca desenvolver uma disciplina capaz de servir a identificação e a dissolução de obstáculos que nós, seres humanos, costumamos encontrar quando buscamos alcançar nossas aspirações pessoais, sociais e profissionais. É um processo dinâmico e interativo que consiste em dar assistência aos outros na consecução de suas metas, colaborando para o desenvolvimento do seu próprio potencial, ou seja, é ajudar uma pessoa a alcançar o que deseja. Ele ajuda a descobrir e definir as metas do cliente no sentido de ir em busca do desenvolvimento das competências para atingir as suas metas. O *coaching* é um processo bem definido, com início e fim, estabelecendo metas claras e determinando ações para alcançar os resultados desejados (ANDREOLLI, 2003, p. 2).

Para Andreolli (2003), *coaching*, mais do que ensinar, ajuda às pessoas a aprender, explora o presente e desenha o futuro, apoia a pessoa em todos os níveis do processo de tornar-se

quem ela quer ser, ou o melhor que ela puder.

## CONCLUSÃO

Pode-se concluir que com o estudo foi possível, por meio dos dados coletados, atingir todos os objetivos gerais, como analisar os índices de satisfação no trabalho e contratos psicológicos e também os objetivos específicos: Análise do grau de segurança e estabilidade apresentado pelos funcionários mediante a sua posição dentro da organização; identificação em qual dos aspectos medidos os funcionários apresentam menor índice de satisfação no trabalho; identificação da existência de possibilidade de carreira nos entrevistados, levando em consideração a quantidade de anos que pretendem permanecer na empresa; propor melhorias para os pontos que se apresentarem inferiores à média estipulada pelas escalas utilizadas.

As propostas de melhorias indicadas para as empresas, caso venham a ser implantadas, tornam-se visíveis através deste projeto, e haverá uma forte mudança nos fatores que se apresentaram abaixo das médias, podendo fazer da organização uma empresa melhor para se trabalhar, investir e confiar. Levando em consideração ainda que quando os colaboradores sentem-se mais satisfeitos, passam a ser mais criativos e conseqüentemente mais competitivos e seguros em relação ao seu salário, remunerações, e tarefas que executam, conduzindo a empresa onde trabalham a alcançar seus objetivos e provavelmente criar uma imagem corporativa com mais credibilidade perante o seu consumidor final.

Os questionários utilizados são ferramentas importantes nas mãos dos gestores de RH, que podem utilizar os mesmos para diagnosticar os problemas relacionados à satisfação no trabalho e contratos psicológicos. Foi possível perceber que existem vários fatores que influenciam para a satisfação no trabalho, entre eles destacamos as organizações que visam somente à obtenção de lucros financeiros e acabam esquecendo e deixando de lado a motivação para com os funcionários, tornando-os insatisfeitos com o trabalho.

A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforços investida por seus membros na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos.

Foi observado que o conjunto de interesses e objetivos entre a empresa e o empregado depende do tipo de contrato psicológico de trabalho que foi construído, e que o mesmo terá impacto nos resultados organizacionais e nas interações, entre empregador e

empregado.

Apesar das dificuldades de aplicação da pesquisa em algumas empresas, devido à insegurança de suas lideranças, os objetivos da pesquisa foram alcançados, e servem como grande aprendizado, acrescentando conhecimento e bagagem acadêmica ao grupo, que poderá ser utilizada posteriormente na carreira de gestores de recursos humanos.

Estudos futuros poderiam complementar e enriquecer esta análise, pesquisando-se em diferentes setores dentro da mesma organização, com o objetivo de comparar resultados: de pessoas do setor operacional com as pessoas que exercem cargos de chefia ou liderança; resultados de profissionais contratados via CLT e funcionários terceirizados; e também uma comparação da percepção e satisfação entre homens e mulheres.

## REFERÊNCIAS

- ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. Contratos psicológicos nas organizações: Bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.
- ANDREOLLI, N. A. **Coaching: Aconselhamento de carreira e transformação Organizacional**. – Simpósio Científico (Pós-Graduação) – Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha, Bento Gonçalves, 2011.
- BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHARNOV, H. B; MONTANA, J. P. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FILHO, A. M. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas Departamento de Ciências Administrativas – Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, 2004.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 11-16.
- FRANCO, J. O. **Cargos, Salários e Remuneração**. S.l Curitiba: IESDE, 2012. 137 p.
- GONDIM, S. M. G; RIOS, M. C. Contratos Psicológicos e Terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 17, n. 55, p. 689-703, 2010.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. vol. 6, p. 59-78, 2003.

NASCIMENTO, L. P. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 152 p.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento**. 1. ed. Curitiba, IESDE Brasil S.A., 2008. 196 p.

RESENDE, E. **Cargos, Salários e Carreira: Novos Paradigmas Conceituais e Práticos – Nova Edição**. S. L: Summus, 2002. 112 p.

RIOS, M. C. **Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: investigando os contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados**. 155p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2007.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contrato psicológico de trabalho e a produção acadêmica no Brasil. **Revista de Psicologia Organizacional e Trabalho**. Florianópolis, v. 10, n. 1, 2010.

SILVA, A. I. **Treinamento e Desenvolvimento**. 2006. 48s. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional In: BASTOS, A. V. B. et al. (orgs.), **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. 1. Porto Alegre: ed. Artmed, 2008. Cap. 16, p. 265, 266-267.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no Trabalho. In: **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 16, p. 265-274.