



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TATIANA LIMA E SILVA RUBINO

## **As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho**

Brasília – DF

2010

TATIANA LIMA E SILVA RUBINO

**As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF  
2010

Rubino, Tatiana Lima e Silva.

As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho/ Tatiana Lima e Silva Rubino. – Brasília, 2010.  
78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza, Departamento de Administração.

1. Políticas de Gestão de Pessoas. 2. Bem-Estar no Trabalho. 3. Envolvimento no trabalho. I. Título.

**TATIANA LIMA E SILVA RUBINO**

**As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Tatiana Lima e Silva Rubino**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza  
Professor-Orientador

Prof<sup>a</sup>. Késia Rozzett Oliveira,  
Professor-Examinador

Prof., Dr. Ricardo Gomes  
Professor-Examinador

Brasília, 16 de agosto de 2010

Dedico aos meus pais que desempenharam papel essencial na construção deste trabalho, com seu suporte e amor incondicional, me impulsionando nos momentos mais difíceis e nunca duvidando da minha capacidade.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha professora orientadora Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo, cujos prazer e entusiasmo pelo processo de aprendizagem contagiam a todos à sua volta.

À professora Késia Rozzett, pela sua incansável disposição e acessibilidade para sanar as dúvidas e motivar os alunos neste processo.

À minha amiga e gestora Alexsandra Marquez pela paciência e flexibilidade.

À minha amiga-doutora Luísa Barretto pelo apoio e inúmeros empréstimos bibliográficos.

Aos familiares, amigos e namorado envolvidos neste áspero processo de elaboração de monografia, pela compreensão e incentivo.

Aos gestores e colaboradores da Organização X, que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

## **RESUMO**

O presente trabalho pretendeu investigar a relação entre a percepção das políticas de gestão de pessoas implementadas em uma organização do setor privado e o bem-estar de seus colaboradores, a partir das dimensões envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, propostas por Siqueira (2008). Aplicaram-se quatro instrumentos, a saber, Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, Escala de Envolvimento no Trabalho, Escala de Satisfação no Trabalho e Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo aos 90 colaboradores da organização, realizando-se um censo. Utilizando-se do método de regressão múltipla para análise estatística, verificou-se a relação de predição das políticas de GP para cada uma das dimensões propostas. A análise final mostrou que a política de envolvimento é a principal preditora do bem-estar no trabalho. Em suma, observou-se que as Principais Políticas de Gestão de Pessoas que influenciam o bem-estar do colaborador em suas dimensões afetivas, são a Política de Envolvimento e a Política de Recompensas.

Palavras-chave: Políticas de Gestão de Pessoas. Bem-Estar no Trabalho. Envolvimento no trabalho.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 4.1 Variáveis do estudo .....	51
Gráfico 4.2 Políticas de GP .....	52
Gráfico 4.3 Satisfação no Trabalho .....	54

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 3.1 Modelo da pesquisa .....	44
Figura 3.2 Organograma Organização X .....	46
Figura 4.1 Melhores Preditoras .....	63

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.1 Nomenclaturas de Políticas de Gestão de Pessoas.....	16
Quadro 2.2 Produção nacional recente - treinamento e desenvolvimento .....	21
Quadro 2.3 Produção nacional recente - condições de trabalho.....	23
Quadro 2.4 Dimensões e Variáveis do Modelo de Van Horn et al. (2004 apud PASCHOAL; TAMAYO 2008) .....	39
Quadro 3.1 Variáveis da pesquisa .....	45



## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 Índices psicométricos dos instrumentos .....	48
Tabela 4.1 Regressão múltipla de envolvimento no trabalho .....	56
Tabela 4.2 Regressão múltipla de satisfação no trabalho .....	58
Tabela 4.3 Regressão múltipla de comprometimento organizacional afetivo.....	59
Tabela 4.4 Regressão múltipla de bem-estar no trabalho.....	61

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Políticas de Gestão de Pessoas .....	14
2.2	Envolvimento no Trabalho .....	25
2.3	Satisfação no trabalho .....	26
2.4	Comprometimento Organizacional Afetivo.....	31
2.5	Bem-estar no Trabalho .....	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	43
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	43
3.2	Modelo da Pesquisa e descrição das variáveis .....	44
3.3	Caracterização da organização, setor ou área .....	46
3.4	População e amostra .....	47
3.5	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	47
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	50
4.1	Limpeza e tratamento dos dados.....	50
4.2	Identificação de políticas de GP, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e bem-estar no trabalho .....	51
4.3	Relações entre Políticas de GP e bem-estar no trabalho .....	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	64

5.1	Síntese dos resultados.....	64
5.2	Limitações e Contribuições do estudo .....	64
5.3	Recomendações para estudos futuros.....	65
	REFERÊNCIAS.....	67
	ANEXOS .....	74
	Anexo A – Questionário .....	74

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será feita a introdução do assunto do trabalho, dividida em cinco partes, a saber, contextualização do assunto, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

## 1.1 Contextualização

No afã de explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas e aprimorar as diversas interações do colaborador com o meio organizacional, vários estudos vêm sendo desenvolvidos no campo do Comportamento Organizacional.

Nas décadas de 1960 e 1970, as principais pesquisas acerca do tema apontavam envolvimento e satisfação com o trabalho como principais preditores de indicadores tais quais produtividade, desempenho, absenteísmo e rotatividade no trabalho, sendo considerados, juntamente com o comprometimento organizacional, vínculos afetivos do indivíduo com o trabalho (SIQUEIRA E GOMIDE, 2004).

Siqueira (2008) define envolvimento com o trabalho como o estado de entrega e dedicação total ao trabalho, em que se perde a noção do tempo e livra-se de sentimentos contraditórios em relação à organização.

A autora defende que a satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (p. 267), incluindo as cinco dimensões que integram o conceito de satisfação no trabalho: salário, colegas, chefia, promoções e o trabalho em si.

O Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) é definido por Siqueira (2008) como uma força que estabiliza, coage e dá direcionamento ao comportamento, derivada da identificação do indivíduo com os valores e metas da organização.

Ainda de acordo com a autora, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo são vínculos emocionais das pessoas

com a organização, sendo considerados dimensões do Bem-Estar no Trabalho (BET).

Alinhando a afirmação de Siqueira (2008) com a visão de Demo (2010) de que as políticas de Gestão de Pessoas (GP) devem criar capacidades organizacionais, que alinhadas à estratégia empresarial, devem gerar melhores resultados e tornar a organização mais competitiva e devem primar pelo bem estar dos colaboradores, propiciando-lhes condições para maior realização pessoal e profissional, nasce a curiosidade em verificar se as políticas de GP de fato influenciam o bem-estar no trabalho.

Para Demo (2010), as principais práticas de GP estão abarcadas em quatro políticas, a saber, Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento, Condições de Trabalho e Recompensas.

A autora define política de envolvimento no trabalho como o conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar.

A política de treinamento e desenvolvimento é definida como conjunto de práticas que objetivam estimular a aprendizagem, desenvolvimento de competências para aprimorar o desempenho do trabalho e desenvolvimento pessoal dos colaboradores (DEMO, 2010).

Ainda segundo Demo (2010), a política de condições de trabalho envolve as práticas de benefícios, segurança e saúde e tecnologia que almejam propiciar boas condições de trabalho e maior bem-estar aos colaboradores.

Por fim, a política de recompensas é concebida como o “conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização” (DEMO, 2010, p.83).

## **1.2 Formulação do problema**

A partir do contexto atual de competitividade, no qual o colaborador protagoniza como diferencial competitivo da organização, seu envolvimento,

satisfação e comprometimento fazem-se essencial para o sucesso organizacional. Neste sentido, propõe-se o seguinte questionamento:

Qual é a relação entre a percepção dos colaboradores em relação às políticas de GP implementadas pela organização X e seu bem-estar no trabalho, considerando a definição de Siqueira (2008) de que o bem-estar no trabalho é composto pelas variáveis envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo precípuo deste trabalho é verificar a influência entre a percepção dos colaboradores em relação às políticas de GP, a saber, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensa e o bem-estar no trabalho do colaborador, a partir das variáveis envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, propostas por Siqueira (2008) como dimensões que compõem o BET, no contexto de uma organização privada de natureza consultiva.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- I. Identificar a percepção dos colaboradores a respeito das Políticas de Gestão de Pessoas implementadas pela organização X;
- II. Identificar o envolvimento dos colaboradores no trabalho;
- III. Identificar a satisfação no trabalho dos colaboradores;
- IV. Identificar o comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores;
- V. Identificar o bem-estar no trabalho a partir da definição de Siqueira (2008) de que o BET é composto por envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo;
- VI. Verificar se a percepção das políticas de GP é preditora do bem-estar no trabalho e de cada uma de suas dimensões propostas por Siqueira (2008), a

saber, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo;

- VII. Identificar, dentre as políticas de GP a principal preditora de cada uma das variáveis bem-estar no trabalho, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

## 1.5 Justificativa

De acordo com Siqueira (2008), diversos estudiosos conseguiram estabelecer o conceito de bem-estar no campo científico da psicologia e o utilizam para compreender os elementos psicológicos de uma vida saudável. A saúde do trabalhador tem despertado bastante interesse no meio acadêmico, uma vez que o colaborador é peça-chave do processo de produção do conhecimento e profícuo diferencial competitivo das organizações (BARNEY, 1991).

Além disto, conforme Demo (2010), primar pelo bem-estar das pessoas nas organizações deve ser o principal objetivo da gestão de pessoas por meio de suas políticas. Acredita-se que o estabelecimento de bons relacionamentos com os colaboradores por meio das políticas de GP faz-se imprescindível para o sucesso organizacional. Colaboradores que se percebem atendidos, satisfeitos e valorizados tendem a desempenhar melhor seu papel dentro da organização, apresentando indicadores como inovação na produção de bens e serviços e maior qualidade no atendimento. Em suma, acredita-se que “mais que produzir bens e serviços de qualidade superior, uma organização deve produzir satisfações superiores em todos os seus relacionamentos” (DEMO, 2010, p. 5).

A partir daí, imagina-se interessante verificar se de fato as políticas de GP influenciam o bem-estar dos colaboradores, uma vez constatada a “importância das políticas de GP no sentido de tornar a organização mais competitiva, melhorando sua efetividade, desempenho e resultados, mas, acima de tudo, promovendo maior bem-estar e realização pessoal e profissional dos membros organizacionais” (DEMO, 2010, p.9).

No capítulo subsequente, será apresentado o referencial teórico utilizado para a fundamentação deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção do trabalho, apresenta-se a revisão de literatura para cada uma das variáveis do estudo, responsável pela fundamentação teórica do problema. Estão apresentadas as visões dos principais estudiosos de cada um dos temas, a começar pela variável independente “Política de Gestão de Pessoas”, seguida pela variável dependente “bem-estar no trabalho” e suas principais dimensões, a saber, “envolvimento no trabalho”, “satisfação no trabalho” e “comprometimento organizacional afetivo. Para a variável dependente e suas dimensões, fez-se um detalhamento da produção nacional dos últimos cinco anos, ou seja, desde 2005 até 2009, em ordem cronológica. Para tal, considerou-se periódicos científicos das áreas de Administração e Psicologia classificados nos níveis A e B pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior (CAPES), a saber, as revistas Revista de Administração Contemporânea (RAC) e versão eletrônica (RAC-e), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp), Revista de Administração de Empresas (RAE) e versão eletrônica (RAE-e), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Psicologia: reflexão e crítica, Psicologia em Estudo, Psicologia: teoria e pesquisa, Avaliação Psicológica e Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro.

### **2.1 Políticas de Gestão de Pessoas**

Na Era da Competitividade e do Conhecimento, o capital humano tornou-se o verdadeiro diferencial competitivo, fonte de sustentabilidade e valor agregado de uma organização. Sendo assim, as organizações vêm dando considerável importância à formulação e implementação de estratégias voltadas para a gestão de pessoas e muitos autores vêm discutindo o papel da moderna gestão de pessoas no meio acadêmico.

A função da moderna gestão de pessoas, de acordo com a perspectiva do capital humano e capital intelectual, é focar no desenvolvimento e valorização dos



colaboradores, uma vez que estes são os protagonistas não somente para o alcance das metas organizacionais, mas também para produção do conhecimento e aprendizagem organizacional. A abordagem do capital humano é aquela que sugere que as pessoas são bem de valor a ser desenvolvido em oposição a recursos perecíveis a serem consumidos.

Os estudos de Legge (1995 apud DEMO, 2010) diferenciam os modelos de administração de pessoal e gestão de pessoas, mostrando que apesar de os dois modelos englobarem a importância do alinhamento das políticas de RH com as estratégias da organização, apenas a gestão de pessoas abandona a função meramente de suporte para ganhar relevância estratégica em sua atuação. São identificadas também duas perspectivas de Gestão de Pessoas: uma defendida por autores como Devanna, Fombrun e Tichy (1984 apud DEMO, 2010), Hendry e Pettigrew (1986 apud DEMO, 2010) e Torrington e Hall (1986 apud DEMO, 2010) e denominada de versão *hard* ou dura e outra, denominada de *soft* ou leve, respaldada por autores como Guest (1987 apud DEMO, 2010), Beer e Spector (1985 apud DEMO, 2010), Storey (1992 apud DEMO, 2010), Sisson (1994 apud DEMO, 2010) e Walton (1985 apud DEMO, 2010). A principal distinção é o enfoque da versão *hard* em aspectos econômicos e calculativos, percebendo o colaborador como um recurso econômico, enquanto a versão *soft* compreende o colaborador como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva. (DEMO, 2010).

Entendendo o colaborador como essencial no processo de obtenção de diferencial competitivo, a moderna Gestão de Pessoas se torna responsável por promover o bem-estar do colaborador, de forma a propiciar maior realização pessoal e profissional. Sendo assim, as políticas de Gestão de Pessoas ganham destaque no processo de desenvolvimento, valorização e retenção de talentos.

Na literatura, identifica-se uma variedade de nomenclaturas para se referir a Políticas de Gestão de Pessoas. No quadro 2.1, são apresentadas as nomenclaturas utilizadas pelos principais autores da área para definir e listar as Políticas de Gestão de Pessoas.

<b>Autor</b>	<b>Nomenclatura</b>	<b>Políticas</b>
Singar e Ramsden (1992)	Políticas de GP ou RH	Provisão de Recursos Humanos; Treinamento e Desenvolvimento; Recompensas e Motivação; Relações com os Empregados; e Condições de Trabalho.
French (1974)	Processos de RH – “fluxo identificável de eventos inter-relacionados que se movem em direção a um objetivo, proposta ou fim.” (FRENCH, 1974, apud DEMO, 2010, p.51)	Liderança; Determinação de Justiça; Especialização de Tarefas; Provimento de Pessoal; Avaliação de Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento; Compensação e Recompensas; Benefícios, Remuneração e Condições de Trabalho; e Desenvolvimento Organizacional.
Devanna, Fombrun e Tichy (1984)	Atividades e sistemas de RH	Seleção; Avaliação de Desempenho; Recompensas e Benefícios; e Desenvolvimento.
Guest (1987) e Legge (1995)	Políticas de GP ou RH	Projeto de Trabalho; Gestão da Mudança; Recrutamento e Seleção; Avaliação de Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento; Sistemas de Recompensas; e Comunicação.
Storey (1992)	Dimensões e Alavancas-chave de RH	Seleção; Remuneração; Condições de Trabalho; Gerenciamento do Trabalho; Relações com os Empregados; Plano de Carreira; Comunicação; Projeto do Trabalho; Gerenciamento de Conflitos; Treinamento e Desenvolvimento; e Gerenciamento de Intervenções.
Sisson (1994)	Políticas de GP ou RH	Seleção; Avaliação de Desempenho; Treinamento; Sistema de Recompensas e Benefícios; e Participação e Envolvimento dos Empregados / Comunicação.
Robbins (1999)	Políticas de GP ou RH	Práticas de Seleção; Programas de Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; e Interface Sindicato-Administração.
Ulrich (2001)	Áreas, Atividades ou Centro de Habilidades de RH	Contratação; Desenvolvimento; Remuneração; Eficácia Organizacional; Comunicações; Plano Organizacional; Relações com os Empregados; Relações com os Sindicatos; e Segurança e Tecnologia.
Dessler (2002)	Políticas de GP ou RH	Recrutamento e Alocação; Treinamento e Desenvolvimento; Compensação; Relações Trabalhistas; e Segurança dos Empregados.
Lawler III (2003)	Políticas de GP ou RH	Atração e Retenção; Seleção; Liderança; Treinamento e Desenvolvimento; Projeto de Trabalho; Missão, Estratégias e Metas; e Sistema de Recompensas
Mathis Jackson (2003)	Políticas de GP ou RH	Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Compensação; Relações Trabalhistas; e Saúde, Bem-estar e Segurança no Trabalho.
Tonelli, Caldas, Lacombe e Tinoco (2003)	Funções de RH	Avaliação de Desempenho; Mudança nas Funções; Treinamento; Carreira; Remuneração; Trabalhos e Salários; Gestores; Participação nos Lucros; Qualificação; e Recrutamento e Seleção.

**Quadro 2.1** Nomenclaturas de Políticas de Gestão de Pessoas

**Fonte:** Elaborado pela autora

Quanto às definições de Políticas de Gestão de Pessoas, pode-se citar Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998 apud DEMO, 2010) distinguindo duas tradições de análise do termo política organizacional: a primeira que define o termo como a gestão da influência para atingir fins não sancionados pela organização ou para atingir fins sancionados por meios de influencia não sancionados; e uma segunda que define política organizacional como uso do poder para solucionar conflitos e conciliar interesses individuais e coletivos. Já Singar e Ramsden (1972 apud DEMO, 2010) definem política como a forma que práticas são trabalhadas a fim de atingir objetivos.

Para fins deste estudo foi utilizada a definição sugerida por Demo (2010), que entende política como habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados.

Demo (2010) também foi referência para a escolha das políticas utilizadas neste trabalho. Em seu livro Políticas de Gestão de Pessoas na Organização, a autora seleciona quatro políticas de GP para servir de base para seu estudo, a partir da identificação das principais políticas citadas por meio de entrevista com colaboradores de 17 empresas de vários setores, realizada em 2003 e comparação com as principais políticas encontradas na literatura recente – 2004 a 2009. As políticas selecionadas são Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento, Condições de trabalho e Recompensas.

### 2.1.1 Política de Envolvimento

A função principal da Política de Envolvimento é conhecer os colaboradores, aprimorar os relacionamentos e a integração dos mesmos com a organização, reconhecê-los melhor, estimular sua participação nos processos de decisão e melhorar a comunicação organizacional através de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Operacionalmente, a prática de relacionamento pode ser definida como identificação de competências e expectativas dos colaboradores, respeito e atenção como bases do relacionamento com os colaboradores e realização de eventos de integrações de colaboradores. Já o reconhecimento deve ser feito na forma de

elogios, destaques nos meios de comunicação internos e *feedbacks*. A participação envolve o incentivo à participação do colaborador na condução dos negócios e resoluções de problemas. Por fim, a comunicação engloba a abertura para idéias, sugestões e reclamações dos colaboradores e divulgação de informações concernentes ao desempenho do trabalho (DEMO, 2010).

Estas definições foram respaldadas por trabalhos de vários estudiosos da área, apresentados em sequência:

De acordo com Devanna et al. (1984 apud DEMO, 2010), o reconhecimento se apresenta em forma de retornos positivos, elogios de clientes, colegas, subordinados e superiores.

Guest (1989 apud DEMO, 2010) sugere que uma política de envolvimento deve primar por uma comunicação sem barreiras que permita o bom fluxo de informações importantes para o desempenho e engajamento do colaborador na condução das metas organizacionais.

Ulrich, Halbrook, Meder e Stuchlik (1991 apud DEMO, 2010) argumentam que além de visão e orientação que os envolvam no trabalho, os colaboradores devem ter acesso à troca de informações de forma constante, sincera e respeitosa com a alta gestão e devem estar inseridos num ambiente que propicie bons relacionamentos por meio de ações de integração organizacional.

Sisson (1994 apud DEMO, 2010) defende a comunicação em todos os sentidos (entre colegas, entre subordinados e superiores e entre gestores e subordinados), estímulo ao envolvimento do colaborador na tomada de decisão e resolução de problemas, bem como o incentivo para que o colaborador expresse seu ponto de vista. Visando aumentar o envolvimento do colaborador com a organização, as práticas de reconhecimento tratam das recompensas que aumentem a percepção de valorização do colaborador e sua autoestima.

Dessler (2002 apud DEMO, 2010) defende a criação de um ambiente de trabalho integrador e a priorização de relações de confiança, respeito e justiça no tratamento dos colaboradores.

Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2010) afirmam que o reconhecimento do colaborador por parte de seus colegas, gestores e subordinados é fundamental no processo de envolvimento.

Para fins deste estudo, será adotada a definição dada por Demo (2010) que entende política de envolvimento como o conjunto de práticas de reconhecimento,

relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar.

Em relação à produção nacional recente acerca do tema, foram encontrados apenas dois artigos: Tonet e Paz (2006) abordaram a prática de comunicação e Souza e Garcia (2008) discorreram a respeito da prática de relacionamento, ou seja, mais estudos são prementes sobre esta política.

### 2.1.2 Política de Treinamento e Desenvolvimento

O objetivo principal da política de treinamento e desenvolvimento é incentivar a aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores de forma a aprimorar seu desempenho e desenvolvê-los profissional e pessoalmente (DEMO, 2010).

As práticas de treinamento incluem treinamentos com diferentes estratégias: dentro e fora da empresa, baseados na internet, à distância e palestras. As práticas de desenvolvimento incluem custeio total ou parcial de cursos de graduação, pós-graduação, cursos de idiomas e eventos externos como seminários e congressos (DEMO, 2010).

Como suporte teórico para essa política de treinamento e desenvolvimento tem-se as contribuições dos autores seguintes:

Para Singar e Ramsden (1972 apud DEMO, 2010), a existência de uma constante avaliação das prioridades de treinamento da organização é essencial e que enquanto cada gestor é responsável por conhecer as demandas de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, cabe ao colaborador tornar conhecida por parte de seus colegas e superiores suas necessidades e desejos de treinamento e desenvolvimento.

French (1974 apud DEMO, 2010) identifica como práticas da política de treinamento e desenvolvimento a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, o direcionamento dos colaboradores quanto ao treinamento e a discussão da avaliação de desempenho. O autor coloca como meta principal do

treinamento e desenvolvimento o incremento da capacidade dos colaboradores em contribuir para o alcance de dos objetivos da organização.

Segundo Devanna et al. (1984 apud DEMO, 2010), o desenvolvimento busca garantir que os colaboradores estejam aptos e possuam os devidos recursos para a execução de seu trabalho e para um desenvolvimento efetivo dos colaboradores, é preciso que se tenha rotação de tarefas, treinamentos formais e programas educacionais.

Goldstein (1996 apud DEMO, 2010) diferencia os conceitos de treinamento, educação e desenvolvimento. Para o autor, o treinamento visa especificamente prover competências aos colaboradores para que estes desempenhem melhor suas funções atuais, já a educação serve para desenvolver o potencial do colaborador a desempenhar outras funções dentro da organização e finalmente o desenvolvimento visa o crescimento pessoal do colaborador, capacitando-o a aprender.

Sisson (1994 apud DEMO, 2010) entende que a política de treinamento e desenvolvimento deve englobar desenvolvimento de carreira do colaborador, com ênfase na empregabilidade e deve se dar de forma igualitária a todos.

Abbad et al. (1999 apud DEMO, 2010) definem desenvolvimento de carreira como ações que preocupam-se com o futuro profissional e pessoal do colaborador e treinamento como oportunidade de desenvolvimento das capacidades profissionais do colaborador de forma a aprimorar seu desempenho.

Para Dessler (2002 apud DEMO, 2010) as práticas de treinamento e desenvolvimento envolvem diversos métodos de treinamento, os tradicionais, eletrônicos, para trabalho em equipe, para atendimento ao cliente, desenvolvimento gerencial, organizacional, avaliação de desempenho e gerenciamento de carreira.

Já Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2010) envolvem treinamentos para o desempenho do trabalho, desempenho profissional e de carreira, aprendizagem de longo prazo, desenvolvimento gerencial e avaliação de desempenho nas práticas de treinamento e desenvolvimento.

Pesquisando a produção nacional recente acerca de treinamento e desenvolvimento, foram localizados dez trabalhos, resumidos no quadro 2.2:

<b><i>Autor</i></b>	<b><i>Enfoque</i></b>
Freitas e Borges-Andrade (2004)	Avaliação de programa de treinamento e relação deste com desempenho.
Teixeira e Morisson (2004)	Análise de desenvolvimento de empresários de setor específico.
Mourão e Borges-Andrade (2005)	Avaliação de programa público de treinamento.
Schroeder, Nakayama, Pilla, Haro e Binotto (2005)	Avaliação de programas de treinamento.
Veiga, Leite e Duarte (2005)	Relação entre capacitação e desempenho de docentes.
Brandão (2006)	Descrição de modelo de universidade corporativa de instituição financeira específica.
Aguzzoli, Lengler, Antunes e Ribeiro (2007)	Relação entre os investimentos de TD&E na matriz e filiais de empresas multinacionais.
Fontenelle (2007)	Estudo de caso da reformulação de curso de especialização em escola de administração
Brandão, Bahry e Freitas (2008)	Relação entre suporte para transferência de aprendizado e aplicação no trabalho.
El-Kouba, Roglio, Del Corso e Silva (2009)	Relação entre programa de desenvolvimento comportamental e objetivos estratégicos da organização

**Quadro 2.2** Produção nacional recente - treinamento e desenvolvimento

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 2.1.3 Política de Condições de trabalho

A Política de Condições de Trabalho é definida por Demo (2010) como o conjunto de práticas que almejam propiciar boas condições de trabalho aos colaboradores, considerando três aspectos principais: benefícios, segurança e saúde e tecnologia.

Plano de saúde, seguro de vida, estacionamento, horário flexível, creche, convênios com academias e outros estabelecimentos e facilidades no local de trabalho são exemplos de práticas de benefícios. Dentre as práticas de saúde, pode-se citar programas de qualidade de vida no trabalho, condições físicas apropriadas de luz, temperatura e limpeza no ambiente de trabalho e programas de prevenção de doenças e stress. Em relação à segurança, encontra-se medidas de proteção aos empregados, instituição de CIPA (Comissão Interna de Prevenção De Acidentes), atendimento às regras de segurança no trabalho, com a manutenção dos devidos equipamentos como extintores de incêndio, saídas de emergência e iluminação de escadas. Em termos de tecnologia tem-se o acesso a equipamentos e materiais adequados ao bom desempenho e canais de comunicação interna.

Tais práticas são embasadas pelos teóricos a seguir.

Singar e Ramsden (1972 apud DEMO, 2010) alegam que as práticas de condições físicas de trabalho, bem-estar e saúde, segurança e benefícios devem ser inspiradas nas melhores práticas organizacionais, levando em consideração os valores e expectativas dos colaboradores.

Sisson (1994 apud DEMO, 2010) defende um pacote flexível de benefícios, dentre os quais o colaborador possa escolher o que mais atende suas necessidades e desejos.

Osborn, Hunt e Schermerhorn (2001 apud DEMO, 2010) citam como exemplo de benefícios semana de trabalho reduzida, horário flexível, trabalho em período parcial e possibilidade de se trabalhar de casa em determinados momentos (*home-office*).

Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) argumentam que benefícios e saúde referem-se a salários indiretos, assistência médica e convênios diversos, como com academias por exemplo. Já conforto, condições de trabalho e bem-estar referem-se a aspectos relacionados a jornada de trabalho e condições físicas e materiais do ambiente.

Ulrich (2001 apud DEMO, 2010) defende que os colaboradores devem ter acesso a tecnologia que facilite o trabalho e que os benefícios e facilidades oferecidas devem auxiliá-los nas em suas demandas diversas, como um exemplo a localização da empresa próximo a agências bancárias e demais serviços usados pelos colaboradores.

Para Dessler (2002 apud DEMO, 2010) as práticas de saúde e segurança devem envolver programas de prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos, condições físicas de trabalho como boa iluminação e ventilação, programas de prevenção de doenças físicas e emocionais, opções de horário flexível entre outros.

Na visão de Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2010) a política de condições de trabalho caracteriza-se pela recompensa indireta dada ao colaborador, envolvendo assistência médica, seguro de vida, serviço de creche e pacote de benefícios a ser escolhido pelo colaborador. Concernente à saúde, a empresa deve prezar pelo bem-estar físico, mental e emocional do colaborador, e incentivá-lo a adotar estilos de vida saudáveis. As práticas de segurança caracterizam-se por objetivar proteger os colaboradores e prevenir acidentes.



Acerca da produção nacional, foram localizados cinco estudos concernentes à saúde e segurança no trabalho, listado no quadro 2.3:

<i><b>Autor</b></i>	<i><b>Enfoque</b></i>
Oliveira e Limongi-França (2005)	Avaliação de resultados da gestão da qualidade de vida no trabalho.
Paiva e Saraiva (2005)	Relação entre estresse ocupacional e o trabalho de docentes de ensino superior.
David e Bruno-Faria (2007)	Construção e validação de escala de percepção de qualidade de vida no trabalho para organizações militares.
Pessoa e Nascimento (2007)	Relação entre o lazer e as práticas de qualidade de vida no trabalho.
Ferreira, Alves e Tostes (2009)	Análise das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em órgãos públicos federais

**Quadro 2.3** Produção nacional recente - condições de trabalho

**Fonte:** Elaborado pela autora

Observa-se que a qualidade de vida no trabalho é um tema bastante presente na produção nacional, mas ainda assim a área de condições de trabalho carece de mais estudos.

#### 2.1.4 Política de Recompensas

A Política de Recompensas visa dar retorno à contribuição do colaborador à empresa por meio de remuneração e incentivos (DEMO, 2010).

Operacionalmente, a política de recompensas envolve práticas de remuneração, dentre as quais pode-se citar salário competitivo (em comparação com o mercado) e compatível com os conhecimentos, habilidades e atitudes que o colaborador aplica em seu trabalho, e práticas de incentivos, que se podem dar-se por meio de possibilidades de ascensão num plano de carreira bem definido e divulgado, bônus, prêmios, remuneração variável, participação nos lucros e funções comissionadas (DEMO, 2010).

Para Singar e Ramsden (1972 apud DEMO, 2010) a política de recompensa engloba as práticas que contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores, mas que não devem ser feitas de maneira aleatória. As recompensas tanto diretas (remuneração) como indiretas (incentivos) devem estar baseadas no

desempenho e produtividade apresentados pelo colaborador, refletindo o valor de seu trabalho e a sua contribuição para a organização.

French (1974 apud DEMO, 2010) diferencia as recompensa financeira da não financeira, sendo que primeira abarca salários competitivos e diferenciados de acordo com critérios como desempenho, escolaridade e habilidades, promoções, bônus por desempenho, participação nos lucros e opções de ações. Já a recompensa não financeira está relacionada a incentivos como plano de carreira, prêmios, presentes e viagens.

Devanna et al.(1984 apud DEMO, 2010) afirma que as práticas de recompensa devem abranger remuneração em formas de salários, bônus, opções de ações e pacotes de benefícios e um bom plano de carreira que viabilize promoções tanto laterais como ascendentes.

Para Freitas (1991 apud DEMO, 2010) são as práticas de recompensas relativas ao trabalho, carreira, *status* (posição) e reconhecimento, financeiras e não financeiras.

Para Ulrich et al. (1991 apud DEMO, 2010) os funcionários participam dos frutos do trabalho realizado por meio da política de recompensas, que abarca o pagamento por desempenho, análise do trabalho, avaliação de desempenho, gratificações e participação nos lucros.

Sisson (1994 apud DEMO, 2010) defende remuneração baseada tanto no desempenho individual e do grupo como nas competências apresentadas pelo colaborador; plano de carreira, participação nos lucros e opções de ações.

Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999 apud DEMO, 2010) acreditam que a política de recompensas abrange práticas de administração de salários e que estimulam o desempenho dos colaboradores.

Para Dessler (2002 apud DEMO, 2010) abrange todas as formas de remuneração e incentivos aos colaboradores: salários, comissões, remuneração por desempenho, bônus e opções de ações.

Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2010, p.24) ressaltam que é importante considerar a “justiça distributiva e procedimental” quando da distribuição das recompensas, que podem envolver remuneração baseada em desempenho, opções de ações, participação nos lucros e comissões.

## 2.2 Envolvimento no Trabalho

Os estudos acerca de envolvimento no trabalho começaram a ganhar corpo a partir da década de 1960, quando Lodahl e Kejner (1965 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004) definiram o conceito de envolvimento no trabalho como “o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima” (p.305) e propuseram uma medida para o construto. Os autores consideraram que o vínculo do indivíduo com o trabalho começa no processo de socialização, quando ele recebe os valores sociais relativos ao trabalho e partir das experiências profissionais este vínculo passa a influenciar diretamente a sua autoestima.

Brown (1996 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004) considera o envolvimento no trabalho como elemento chave para a motivação do colaborador e importante aspecto psicológico para auxiliar a organização a ganhar mercados e tornar-se mais competitiva.

Na mesma linha de Lodahl e Kejner (1965 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004), Muckinsky (2004 apud SIQUEIRA, 2008) define envolvimento no trabalho como “grau de identificação psicológica da pessoa com o seu trabalho e a importância do trabalho para sua auto-imagem” (p.139).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) apontam envolvimento com o trabalho como vínculo do indivíduo com o trabalho, aparecendo em estudos, juntamente com a satisfação no trabalho como possíveis antecedentes de indicadores tais quais produtividade, desempenho, absenteísmo e rotatividade. Ainda de acordo com os autores, os antecedentes do envolvimento no trabalho podem ser classificados em três categorias principais, a saber, personalidade do indivíduo, características do cargo e características do líder e papéis organizacionais, onde poderia se incluir as políticas de GP.

Siqueira (2008) define envolvimento como “estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho” (p.139), caracterizado pela ausência de pensamentos contraditórios e noção de passagem de tempo, propiciado por atividades desafiadoras, metas claras e bem definidas e retornos imediatos. A autora ainda aponta o envolvimento como vínculo afetivo do colaborador com o trabalho e dimensão psicossocial do bem-estar no trabalho.

Para fins deste trabalho, utiliza-se a definição de Siqueira (2008) e sua visão de que envolvimento no trabalho, juntamente com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo são dimensões do bem-estar no trabalho.

Em termos de produção nacional recente, não foi localizado nenhum artigo sobre envolvimento no trabalho, evidenciando a premência de estudos na área.

## **2.3 Satisfação no trabalho**

O estudo acerca do tema satisfação no trabalho data do início do século XX e a princípio, o construto encontrava-se diretamente ligado ao processo motivacional, nas teorias de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 apud SIQUEIRA, 2008) de motivação-higiene, teoria de satisfação de necessidades de Vroom (1964 apud SIQUEIRA, 2008) e teoria de expectativa e instrumentalidade de Hackman e Porter (1971 apud SIQUEIRA, 2008). Acreditava-se que a satisfação no trabalho era um dos componentes da motivação do colaborador, tendo influência direta no desempenho, assiduidade e permanência das pessoas na organização, caracterizando-se como causa do comportamento no trabalho.

A partir das décadas de 1970 e 1980, satisfação no trabalho passou a ser entendida como atitude capaz de predizer diferentes comportamentos de trabalho tais como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (TIFFIN; MCCORMICK, 1995 apud SIQUEIRA, 2008, p.265). Jackson e Corr (2002) constatarem a existência de vários estudos de investigação empírica acerca do tema que consideravam satisfação no trabalho como variável de atitude, composta por elementos afetivos e cognitivos. Campbell (1999) também contribui com essa visão afirmando que atitudes são comportamentos derivados de conceitos, informações e emoções. Desta forma, entende-se que satisfação no trabalho é em parte decorrente do que o colaborador pensa de seu trabalho (componente cognitivo) e decorrente do que o colaborador sente em relação ao seu trabalho (componente afetivo).

Apesar dos esforços, não há definição de que linha adotar para o conceito de satisfação no trabalho. O que foi verificado é uma tendência maior a estudar o construto a partir de uma perspectiva afetiva.

No século XXI, o conceito de satisfação no trabalho desponta como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004). Siqueira (2008) ainda afirma que a satisfação é resultante das interações do ambiente organizacional na saúde das pessoas e aponta o construto como um dos três componentes psicossociais do bem-estar no trabalho, juntamente como o envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Outra discussão é quanto à dimensionalidade do conceito, destacando-se duas vertentes: multidimensional e unidimensional.

Na corrente multidimensional, defende-se que há vários fatores do trabalho que podem gerar satisfação ou insatisfação no colaborador, sendo as mais comumente verificadas em estudos, os fatores chefia, pares, o trabalho em si, salário e oportunidades de promoção. Enquanto chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado. Salário e oportunidades de promoção são, por sua vez, dois aspectos de gestão de pessoas pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis do empregado observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 303).

Já a perspectiva unidimensional entende satisfação como atitude ante o trabalho como um todo e não consideram importante a quantificação de reações e aspectos particulares do trabalho, uma vez que são muito numerosos e variáveis nas diferentes situações, não permitindo elaborações teóricas precisas sobre o assunto.

Para fins deste estudo, será utilizado o conceito de satisfação no trabalho considerado por Siqueira (2008) que abarca a perspectiva afetiva e multidimensional do construto: totalização do quanto o colaborador vivencia experiências positivas no trabalho, incluindo as cinco dimensões que integram o conceito de satisfação no trabalho: salário, colegas, chefia, promoções e próprio trabalho.

### 2.3.1 Produção nacional

Em termos de produção nacional recente, foram localizados nove trabalhos.

O trabalho de Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) destinou-se a relatar procedimentos e resultados de escalas de mensuração de competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho. O trabalho realizou ainda um diagnóstico destes construtos com uma amostra de 564 profissionais da área de administração. Como resultado, além da validação das escalas, os autores observaram percepção dos profissionais alvo do estudo quanto ao elevado grau de demanda pelo conjunto das competências investigadas, graus moderados de modernidade organizacional e satisfação no trabalho.

Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) estudaram a pertinência do efeito da interdependência nos resultados do desempenho das equipes de trabalho a partir de um modelo multinível e o efeito da interdependência de tarefas, de resultados e crenças na efetividade das equipes, utilizando como indicador para esta a satisfação dos membros. A partir de uma amostra de 113 indivíduos agrupados em 28 equipes, os autores observaram a adequação do modelo multinível proposto e a relação direta entre interdependência de resultados e satisfação dos membros. Para os casos dos membros que acreditavam na efetividade das equipes, observou-se maior satisfação dos indivíduos que relataram depender de seus colegas para atingir seus resultados, enquanto para os que não acreditavam nesta efetividade, a relação observada entre interdependência de resultados e satisfação dos membros, foi inversa.

Bernstoff (2007a) investigou a relação entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional em uma instituição bancária. O objetivo do estudo foi correlacionar dados secundários de uma pesquisa institucional sobre satisfação profissional e informações sócio-demográficas e ocupacionais com dados do exame de saúde ocupacional dos trabalhadores e avaliar se aspectos da satisfação somados às características individuais e organizacionais afetam significativamente a saúde mental avaliada pelo estresse ocupacional dos bancários. A partir do estudo com 28230 funcionários da instituição, o autor concluiu que a intensificação do trabalho manifestada pelo sentimento de se trabalhar em excesso é o grande influenciador do estresse ocupacional somado ao esforço muscular e jornada de trabalho.

Bernstoff (2007b) deu sequência ao trabalho na instituição bancária, objetivando a análise dos dados secundários de uma pesquisa institucional sobre satisfação profissional e a medição tanto em volume quanto em sentido da influência das características sócio-demográficas e ocupacionais de diferentes categorias de satisfação com e no trabalho. Foram identificadas cinco categorias de satisfação, a saber, com o conteúdo do trabalho, salário, ambiente social, condições e aprendizado. O autor identificou que todas as categorias de satisfação, excluindo satisfação com o salário afetam positivamente cada tipo de satisfação encontrada. Para salário e ambiente social encontrou-se uma relação inversa. Excesso de trabalho foi identificada como fator que afeta negativamente os tipos de satisfação, excluindo a satisfação com o conteúdo. Por fim, o autor conclui que a pesquisa institucional carece investigar outros tipos de satisfação, como segurança no emprego e formas de gestão e reformular algumas questões que tratam de ascensão profissional e comunicação.

Campos e Malik (2008) realizaram um estudo para correlacionar satisfação no trabalho e rotatividade de médicos de um programa de saúde da família. O prestígio da instituição parceira do município na implantação do programa foi o fator mais importante na determinação da rotatividade dos médicos e outros fatores de satisfação no trabalho que apresentaram correlação com a rotatividade foram: capacitação, distância das unidades de saúde e disponibilidade de materiais e equipamentos para realização das atividades profissionais.

Bernstoff e Dal Rosso (2008) correlacionaram satisfação profissional, avaliação de desempenho por competência individual, exame de saúde ocupacional e as estratégias de resistência caracterizadas pelas formas de absenteísmo no trabalho. O estudo também foi realizado com trabalhadores de instituição bancária e as cinco categorias da satisfação no trabalho dos estudos anteriores de Bernstoff (conteúdo do trabalho, salário, ambiente social, condições e aprendizado) estiveram presentes. Utilizou-se uma perspectiva 360 graus para avaliação de competência individual, envolvendo superior, pares, subordinados e o próprio trabalhador, para saúde ocupacional os parâmetros utilizados foram o estresse emocional e sintomas dos distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e finalmente, para o absenteísmo, considerou-se a presença de licença-saúde inferior ou igual a quinze dias. As conclusões apontam que o estresse e a DORT concomitante com a insatisfação profissional promovem uma resistência individual ao trabalho

através da licença-saúde de curta duração relacionada ao desgaste e ao limite de tolerância frente às condições e à organização do trabalho.

O trabalho de Cunico e Zampier (2008) foi desenvolvido para prever a satisfação e insatisfação de funcionários de uma rede de lojas do comércio varejista, objetivando reduzir a rotatividade de pessoal, munindo a área de recursos humanos de informações a serem utilizadas no momento da contratação. O trabalho utilizou-se de técnicas de *Data Mining* (mineração de dados) para descobrir padrões de comportamento, atitudes e características dentro do grupo de empregados de lojas de supermercado de uma rede, que por sua vez evidenciariam a satisfação e insatisfação dos colaboradores. Foram selecionadas três técnicas Redes Neurais, Análise de Discriminante de Fisher e Regressão Logística para análise, tendo sido a técnica de regressão logística apontada como a mais pertinente para o objetivo proposto.

Coelho Júnior e Moura (2008) apresentaram uma re-validação da escala de satisfação no trabalho elaborada por Siqueira (1995) para verificar sua fidedignidade e generalidade. A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Segurança Pública do Distrito Federal e o resultado confirmou a estrutura do instrumento com cinco fatores: relacionamento com a chefia (5 itens,  $\alpha = 0,90$ ), relacionamento com os colegas (5 itens,  $\alpha = 0,89$ ), políticas de remuneração (5 itens,  $\alpha = 0,88$ ), política de promoções (5 itens,  $\alpha = 0,82$ ) e, por fim, natureza da tarefa (4 itens,  $\alpha = 0,76$ ). A partir dos resultados obtidos, confirmaram a escala como confiável e importante para medir a satisfação no trabalho.

Marqueze e Moreno (2009) realizaram um estudo para verificar a correlação entre satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes universitários. O trabalho envolveu a aplicação de três instrumentos de pesquisa, a saber, Dados sociodemográficos e funcionais, Escala de satisfação no trabalho e Índice de capacidade para o Trabalho - ICT. A satisfação no trabalho e o ICT mostraram correlação estatisticamente significativa ( $r=0,23$ ,  $p<0,01$ ) e as autoras concluíram que o aumento da satisfação no trabalho pode melhorar a capacidade para o trabalho entre os docentes.

Observa-se que a maioria dos estudos recentes foi realizada em instituições do setor público e de caráter relacional, aparecendo uma revalidação de escala e um ensaio sobre medidas.



## 2.4 Comprometimento Organizacional Afetivo

O interesse em pesquisar o vínculo entre colaborador e organização em que ele trabalha surgiu no século XX, mas foi a partir da década de 1970 que os esforços se intensificaram para se esclarecer as bases deste vínculo (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

O desejo em se investigar o tema é decorrente de vários fatores. Sob um olhar de mercado, por ser considerado como antecedente de comportamentos no contexto do trabalho, o acredita-se que o comprometimento organizacional pode ser utilizado para explicar comportamentos como rotatividade, absenteísmo e desempenho, estimular lealdade por parte dos colaboradores e auxiliar gestores na busca por competências que agreguem ao resultado da empresa. Já em uma perspectiva acadêmica, tem-se o interesse em construir um arcabouço teórico mais completo a respeito dos componentes psicossociais preditores de ações no contexto social, identificando causas, consequências e conceitos correlatos.

Para Demo (2003), o comprometimento organizacional está inserido na categoria “contratos psicológicos entre organização e empregados” (p.187) e este contrato psicológico por sua vez, na visão de Wetel (2001 apud DEMO, 2003) se dá de forma implícita e não formal, a partir da percepção do colaborador a respeito das promessas de direito e deveres entre empregado e empresa.

Demo (2003) ainda afirma que comprometimento no trabalho é um conceito atitudinal e de acordo com Trenbunsel et al. (2002 apud DEMO, 2003) se trata de “um elo não observável entre estímulos observáveis e uma resposta observável, incluindo tendências cognitivas e comportamentais” (p.188). Para os autores, atitudes se representam na memória e podendo ser distinguidas causas e consequências de cunho afetivo, cognitivo e comportamentais.

Não há consenso quanto à natureza do comprometimento organizacional. Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993 apud SIQUEIRA, 2008) identificam discordâncias entre duas vertentes: de natureza atitudinal, ou afetiva, baseada na idéia que o indivíduo desenvolve um forte elo com a organização e tem por ela afetos positivos e negativos, e de natureza comportamental ou cognitiva, baseada no conjunto de cognições que guiam os comportamentos do indivíduo que fortalecem o seu vínculo com a organização.

Ainda de acordo com Jaros et al. (1993 apud SIQUEIRA, 2008), observa-se o aumento do consenso da aceção do conceito de caráter atitudinal e multidimensional, apesar de não se ter consenso quanto aos seus componentes. Demo (2003) e Medeiros et al. (2003) ratificam esta noção, afirmando que diversos estudos foram identificados ao longo do século XX abordando comprometimento organizacional como construto multidimensional.

Bastos (1993) apresenta as diversas bases do comprometimento organizacional: base afetiva, enraizada na identificação do indivíduo com metas e valores da organização; base instrumental (calculativa), entendida como permuta econômica, resultante da relação entre custo e recompensa percebida pelo colaborador; base normativa, que observa o vínculo do colaborador em função do sentimento de obrigação ou dívida com a organização; base sociológica, que acredita que o vínculo se dá pelas relações de autoridade com o empregador e por fim, a base comportamental, que o entende o vínculo como resultado de comportamentos estimulados por elementos cognitivos do indivíduo.

Verifica-se uma predominância nos estudos de comprometimento organizacional dos enfoques afetivo, calculativo e normativo. Para fins deste estudo, será utilizado apenas o enfoque afetivo do comprometimento organizacional, por ser este entendido como dimensão psicossocial do bem-estar no trabalho, juntamente com envolvimento e satisfação no trabalho, objetivo principal deste trabalho.

Mowday, Porter e Steers (1982 apud DEMO, 2003) definem comprometimento organizacional afetivo (COA) pelas suas principais características: crença e aceitação das metas e valores da organização, disposição para defendê-la e desejo de manter vínculo com ela. Quando isto é percebido, o comprometimento representa mais que lealdade passiva, envolvendo uma postura ativa do indivíduo em doar-se para contribuir com bem-estar organizacional.

Para Borges-Andrade (1994 apud DEMO, 2003), COA é “vestir a camisa da organização”, é a identificação e envolvimento do colaborador com a organização.

Medeiros et al. (1999 apud DEMO, 2003) enfatizam que o COA reflete “o sentimento de lealdade para com a organização, o significado pessoal, o desejo de permanecer, o esforço em benefício da organização e o reconhecimento para com a organização” (p.191).

Meyer, Allen e Smith (1993 apud DEMO, 2003) definem COA como desejo de permanência na organização, proveniente de experiências anteriores de trabalho

que o fizeram sentir confortável e competente em seu trabalho, a partir da satisfação de suas necessidades psicológicas. Para estes autores, o comprometimento com a organização é voluntário e não decorrente de sentimentos de obrigações e dívidas para com a empresa.

#### 2.4.1 Produção nacional

Acerca da produção nacional, foram localizados nove trabalhos sobre o tema.

Medeiros, de Albuquerque, Marques e Siqueira (2005) realizaram uma pesquisa exploratória sobre os múltiplos componentes do constructo comprometimento organizacional, com 295 vendedores de 170 lojas de 4 shoppings centers. Foram identificados sete componentes do comprometimento, a saber internalização de valores e objetivos (afetivo), poucas alternativas, linhas consistentes de atividade, recompensas e oportunidade, (instrumental), obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho (normativo) e sentimento de fazer parte (afiliativo).

O estudo de Filenga e Siqueira (2006) objetivou testar um modelo teórico em que se analisa o impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional. A pesquisa teve a participação de 838 servidores públicos municipais ativos e constatou que parcela significativa da variância de comprometimento afetivo, calculativo e normativo podia ser explicada por percepções de justiça. Os autores concluíram que percepção de justiça é um importante antecedente de comprometimento organizacional.

O trabalho de Cançado, de Moraes e Genelhu (2007) se propôs a identificar os vínculos e o grau de comprometimento entre uma Universidade e seus professores. A pesquisa envolveu 111 professores e os resultados apontaram que, apesar do comprometimento com a profissão ser mais intenso, alguns aspectos impactam o comprometimento organizacional, prevalecendo o enfoque afetivo. Para o comprometimento com a profissão, observou-se relação positiva com as variáveis 'interesse pessoal despertado pelas atividades desenvolvidas' e o fato de considerar que seu 'ingresso na Universidade "Alpha" aumenta suas possibilidades de trabalhar em outras instituições de ensino superior'. Já as variáveis 'influência da

organização', 'possibilidade de crescimento na carreira', 'facilidade de ingresso na instituição', 'segurança no emprego', 'participação na tomada de decisão' e 'grau de autonomia' apresentaram relação de predição como comprometimento organizacional.

Rego, Souto e Cunha (2007) realizaram um estudo para mostrar como cinco dimensões de espiritualidade nas organizações (sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior) explicam o comprometimento organizacional. A pesquisa envolveu 361 indivíduos de 154 organizações e resultados sugeriram que as pessoas denotam mais elevados laços afetivo e normativo, e mais fraco laço instrumental, quando experimentam mais forte sentido de espiritualidade no trabalho.

Barbosa e Guimarães (2008) realizaram uma pesquisa que objetivava articular empírica e teoricamente os conceitos de *burnout* (estado de extremo estresse) e comprometimento organizacional. Foram aplicados 249 questionários e realizadas 16 entrevistas com gestores de uma empresa pública do setor de energia. A hipótese de que estes gestores apresentariam traços de *burnout* se confirmou, porém não se constatou a relação positiva entre a síndrome de *burnout* e o comprometimento organizacional.

Cançado, de Moraes e da Silva (2008) realizaram um estudo que objetivava identificar as práticas utilizadas pela gestão de recursos humanos nas empresas para obter o comprometimento dos seus funcionários. A pesquisa foi feita em uma empresa de operação logística de Minas Gerais com 93 pesquisados. Os autores observaram que as práticas de recursos humanos investigadas de fato influenciam as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Os índices mais elevados, que explicam essas dimensões de comprometimento, foram observados nas práticas de gestão do conhecimento e nas práticas de relacionamento, mostrando a importância destas para manter o vínculo dos colaboradores com a empresa.

Flauzino e Borges-Andrade (2008) analisaram o comprometimento organizacional de servidores públicos ligados à atividade-fim em saúde, educação e segurança a partir da escala reduzida proposta por Bastos (1994). Os resultados mostraram que o instrumento permite identificar o comprometimento dos servidores e que este está vinculado à missão organizacional percebida e não à missão real. Na amostra estudada, altos níveis de comprometimento foram encontrados entre

servidores da área de segurança, quando comparada às áreas de saúde e educação.

Tamayo (2008) realizou um estudo para verificar a possível influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Para tal, foi utilizada a escala de Mowday para 200 colaboradores de uma organização pública e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), composto por oito fatores, a saber, Autonomia, Conformidade, Bem-estar, Realização, Tradição, Preocupação com a coletividade, Domínio e Prestígio. Os resultados revelaram que Prestígio, Bem-estar do trabalhador, Autonomia, Tradição e Domínio foram preditores do comprometimento organizacional, sendo positiva a relação com os três primeiros, e negativa com Tradição e Domínio.

Souza e Mendonça (2009) desenvolveram uma pesquisa que visava analisar o poder mediacional do comprometimento organizacional afetivo na relação entre as percepções de justiça distributiva, processual e interacional e o *burnout*. A pesquisa envolveu 233 professores universitários e utilizou três instrumentos avaliativos, a saber, *Maslach Burnout Inventory*, Escala de Percepção de Justiça Organizacional e *Organizational Commitment Questionnaire*. O poder mediacional do comprometimento se confirmou na relação entre percepção de justiça distributiva e exaustão. Concluiu-se que a percepção de injustiça na forma de distribuição de recursos pode levar o professor universitário à exaustão, o que pode ter probabilidade aumentada diante da falta de comprometimento.

Observa-se a que a maioria dos estudos foi de caráter relacional, dentre os nove, apenas dois diagnósticos de comprometimento organizacional. Os trabalhos foram desenvolvidos em sua maioria com servidores de organizações públicas, indicando a necessidade de conduzir mais estudos em instituições privadas.

## **2.5 Bem-estar no Trabalho**

A intenção de se conhecer mais sobre felicidade e bem-estar data dos tempos da Grécia antiga, quando filósofos já discutiam sobre a essência da existência feliz e nas últimas três décadas, a construção de conhecimento e busca de evidências

científicas sobre bem-estar vêm sendo o foco de pesquisadores, principalmente na área de psicologia.

Atualmente, as pesquisas da área utilizam a aplicação do tema a fim de compreender os elementos psicológicos de uma vida saudável, e de acordo com Ryan e Deci (2001 apud SIQUEIRA; PADOVAN, 2008) podem ser classificadas em duas abordagens distintas: o bem-estar hedônico e o bem-estar eudemônico.

A primeira perspectiva de bem-estar hedônico ou bem-estar subjetivo trabalha com o estado subjetivo de felicidade e entende bem-estar como prazer ou felicidade. Já a visão do bem-estar eudemônico ou bem-estar psicológico utiliza uma perspectiva de potencial humano e defende que o bem-estar está na utilização plena de seus potenciais, ou seja, em sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso.

### 2.5.1 Bem-estar subjetivo

Os estudos sobre o bem-estar iniciaram-se na década de 1960 (DIENER, 2000; DIENER, SUH, LUCAS, & SMITH, 1999 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) e, desde então, tem havido um crescente interesse por parte dos pesquisadores (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). Este construto tem recebido diversas denominações, tais como felicidade, satisfação, afetos positivos e avaliação subjetiva da qualidade de vida (DIENER ET AL., 1999 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Neste estudo, utilizar-se-á o termo bem-estar subjetivo.

O bem-estar subjetivo compreende, segundo Siqueira e Padovan (2008), uma área de estudo em consonância com os princípios da psicologia positiva que visa entender como as pessoas avaliam sua vida a partir de duas perspectivas principais: satisfação e felicidade. Segundo Diener, Suh & Oishi (1997 apud SIQUEIRA; PADOVAN, 2008), não há interesse em se aprofundar nos estados psicológicos negativos ou patológicos, tais como depressão, ansiedade e estresse, mas diferenciar os níveis de bem-estar que as pessoas conseguem alcançar em suas vidas.

Nesta mesma linha, Albuquerque e Tróccoli (2004) defendem que o bem-estar subjetivo é o estudo científico da felicidade, avaliando aspectos que a constroem,

destroem e indivíduos que a possuem. Os autores avaliam o bem-estar subjetivo por meio de três dimensões: afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida.

Para se determinar o nível de bem-estar subjetivo devem-se utilizar avaliações cognitivas dos mais variados aspectos da vida do indivíduo, incluindo relações familiares e de trabalho, bem como a percepção pessoal das experiências emocionais positivas e negativas, verificando a frequência destas ocorrências. O nível adequado de bem-estar subjetivo se dá quando o indivíduo percebe-se satisfeito com sua vida como um todo e verifica um predomínio das experiências emocionais positivas sobre as experiências emocionais negativas (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008).

## 2.5.2 Bem-estar psicológico

A idéia de eudeumonismo, perspectiva sob a qual foi construído o conceito de bem-estar psicológico, refere-se não somente à visão hedonista de felicidade, que inclui experiências de prazer e desprazer, mas ainda engloba o desenvolvimento humano e as capacidades para enfrentar os desafios da vida e realizar os objetivos principais de vida.

Teóricos como de Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995) sugerem que o conceito de bem-estar psicológico surgiu como crítica à fragilidade teórica dos suportes do conceito de bem-estar subjetivo. A principal crítica é o caráter accidental do estudo que sugeriu a existência de duas dimensões na estruturação dos afetos (positivos e negativos) do teórico Bradburn (1969 apud RYFF; KEYS, 1995), que segundo Ryff e Keyes (1995) buscava relacionar mudanças macrossociais com o padrão de vida das pessoas e sua percepção de bem-estar, sem se atentar para a compreensão em si de bem-estar.

A teoria dos elementos do bem-estar psicológico elaborada por Ryff (1989) e revisada por Ryff e Keyes (1995) foi apresentada por Siqueira e Padovam (2008) e sugere que os seis elementos apresentados definem o bem-estar psicológico na teoria e na prática:

- Auto-aceitação: atitudes positivas do indivíduo em relação a si mesmo;

- Relacionamento positivo com outras pessoas: satisfação e confiança na relação com os outros, envolvendo os sentimentos de empatia e afeição;
- Autonomia: autodeterminação, independência e auto-regulação do comportamento;
- Domínio do ambiente: capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas condições pessoais;
- Propósito de vida: senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida é significativa;
- Crescimento pessoal: desenvolvimento do potencial do indivíduo e da sua expressão como pessoa.

### 2.5.3 Bem-estar no trabalho

Para o estudo do bem-estar no trabalho, o modelo mais utilizado é o modelo de Warr (1987 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) de saúde mental, que considera

o funcionamento positivo integrado da pessoa e propõe cinco dimensões para a definição da saúde mental: afeto, aspiração, autonomia, competência e funcionamento integrado. Neste modelo, a dimensão afeto refere-se às emoções e humores. A aspiração diz respeito ao interesse do indivíduo pelo seu ambiente e por atividades pessoalmente significativas. A autonomia refere-se ao grau em que a pessoa consegue resistir a pressões do ambiente. A dimensão competência refere-se à habilidade do indivíduo para enfrentar com sucesso as demandas e os problemas do dia a dia. Finalmente, o funcionamento integrado refere-se ao funcionamento do indivíduo como um todo e à múltipla relação entre os outros quatro componentes apontados (WARR, 1987 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 14).

Van Horn et al. (2004) propuseram um modelo de bem-estar no trabalho a partir do bem-estar psicológico baseado no modelo de saúde mental de Warr e na teoria de Ryff (1989 apud PASCHOAL; TAMAYO 2008) de bem-estar geral. O modelo propõe cinco dimensões para avaliação positiva das várias características do trabalho, a saber, dimensão afetiva, bem-estar profissional, bem-estar social, cansaço cognitivo e dimensão psicossomática, e mostra que bem-estar no trabalho



é um construto muito amplo e multidimensional. O quadro 2.4 apresenta estas dimensões e suas respectivas variáveis.

<i><b>Dimensão</b></i>	<i><b>Variáveis</b></i>
Afetiva	Afeto, exaustão emocional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.
Bem-estar profissional	Autonomia, aspiração e competência profissional.
Bem-estar social	Despersonalização e qualidade das relações sociais na organização.
Cansaço cognitivo	Funcionamento cognitivo – processamento de novas informações e concentração no trabalho.
Psicossomática	Queixas psicossomáticas.

**Quadro 2.4** Dimensões e Variáveis do Modelo de Van Horn et al. (2004 apud PASCHOAL; TAMAYO 2008)

**Fonte:**Elaborado pela autora

Van Horn et al. (2004) conduziram testes estatísticos com uma amostra de professores holandeses e mostraram que os fatores estavam relacionados entre si e a dimensão afetiva foi considerada aspecto central do bem-estar no trabalho pela sua representatividade nos estudos. Sendo assim, concluiu-se que o bem-estar no trabalho é essencialmente refletido no estado emocional do indivíduo.

Para Paschoal e Tamayo (2008) a definição utilizada nos estudos de Van Horn et al. (2004 apud PASCHOAL; TAMAYO 2008) para bem-estar laboral é ampla e não o diferencia dos demais construtos da Psicologia Organizacional, tais como percepção de justiça e percepção positiva de clima social no trabalho. Os autores ainda afirmam que “a proposta de se considerar o funcionamento positivo do sujeito no trabalho faz com que o bem-estar laboral torne-se uma área de estudo e não uma variável. Desta forma, poderia ser estabelecida uma série de relações causais entre as dimensões propostas” (p.15).

Segundo Daniels (2000), os estudiosos que utilizam o conceito de bem-estar psicológico no contexto de trabalho, acabam por misturar o bem-estar com seus possíveis antecedentes cognitivos. O autor sugere como solução para este problema, a consideração apenas do afeto, fator que se mostra mais relevante no bem-estar, afirmando que o bem-estar afetivo concretiza uma experiência cumulativa de emoções e humores para determinados aspectos da vida, podendo, assim, ser utilizado para o trabalho.

No modelo de Van Horn et al. (2004), a dimensão afetiva do bem-estar no trabalho é composta por afetos (emoções), comprometimento organizacional, exaustão emocional e satisfação. Para Daniels (2000), apesar de poderem ser relacionadas com bem-estar no trabalho, as variáveis comprometimento, exaustão e satisfação não podem ser definidoras do conceito.

Daniels (2000) é um dos poucos estudiosos da área do bem-estar no trabalho a enfatizar sua ideia central e procurar estabelecer seus limites, a fim de evitar a interseção com conceitos que possam ser seus antecedentes ou consequentes. O autor opta por trabalhar essencialmente com as respostas do indivíduo resultantes das interações do ambiente de trabalho e das características pessoais, portanto propõe que bem-estar seja abordado como a prevalência das emoções positivas no trabalho.

Nessa linha, Warr (1987, apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) define o bem-estar no trabalho a partir de humores e emoções, embora, mais recentemente, Warr (2007 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) passe a definir o construto a partir de “dois elementos centrais do bem-estar laboral: o primeiro embasado na felicidade hedônica e correspondente aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo e o segundo relativo a aspectos eudaimônicos, como o desenvolvimento de atributos pessoais, exploração do próprio potencial, realização e expressão de si mesmo” (p.16).

No cenário nacional, Paz (2004) apresenta uma proposta de bem-estar voltada para o contexto das organizações de trabalho considerando aspectos situacionais que seriam indissociáveis do construto e caracterizando-o a partir de duas perspectivas, a saber, gratificação e desgosto. O primeiro envolve a percepção do colaborador sobre valorização do trabalho (importância do trabalho para si mesmo, para a organização e para a sociedade), reconhecimento pessoal (admiração e recompensa por sua competência), autonomia (liberdade para executar o trabalho à sua maneira), expectativa de crescimento (possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional), suporte ambiental (percepção de segurança, apoio material, tecnológico e social), recursos financeiros (justa relação de troca entre trabalho realizado e salário recebido) e orgulho de pertencer à organização. A autora entende o desgosto como reflexo do mal-estar do colaborador, sendo basicamente o oposto da gratificação.

Este entendimento é complementado por Porto e Tamayo (2003) ao ressaltarem que o trabalho proporciona auto-estima, saúde mental e convívio social, contribuindo com a vida do indivíduo. Tamayo (2004) afirma que o tempo dedicado ao trabalho é fator essencial para desenvolver bem-estar social e felicidade. Para Morin (2001), a partir do momento que o colaborador se enxerga como membro produtivo da sociedade, cumprindo seu objetivo de vida, o trabalho atende ao desejo humano de bem-estar.

Por outro lado, Kirschenbaum (2000) afirma que quando o colaborador se depara com um ambiente de trabalho caracterizado por constantes pressões, constrangimentos, fracassos e ameaças de desemprego, as emoções negativas são estimuladas em níveis exponenciais, ocasionando grande insatisfação e queda nos níveis de bem-estar, em virtude de suas necessidades não estarem sendo atendidas pelo trabalho.

Em face destes estudos, pode-se considerar uma relação entre bem-estar e satisfação no trabalho.

A deficiência da produção acadêmica, porém, se encontrava na escassez de pesquisas empíricas que vinculassem bem-estar a contextos específicos e neste cenário, Paschoal e Tamayo (2008) optaram por vincular bem-estar ao trabalho.

A escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), validada por Paschoal e Tamayo (2008) veio sanar a lacuna quanto à existência de instrumentos validados e confiáveis para aferição do construto no contexto do trabalho. A ação desta escala considerou os pontos principais das abordagens hedônicas e eudaimônica do bem-estar e as dimensões afetiva e cognitiva do construto. Este modelo é o que será utilizado nesta pesquisa.

#### 2.5.4 Produção nacional

Para a produção nacional do construto bem-estar no trabalho, foram localizados cinco estudos.

Gomide Júnior e Hernandez (2005) utilizaram estudos da Universidade Federal de Uberlândia para avaliar o bem-estar no trabalho e constataram que os estudos conduzidos pela Universidade visavam analisar os impactos das variáveis

bem-estar subjetivo e suporte social em contextos organizacionais como desempenho, frequência e permanência do colaborador na organização. Os resultados mostraram que o bem-estar no trabalho é mais influenciado pelo ambiente de trabalho que pelos fatores pessoais do colaborador.

Paschoal e Tamayo (2008) construíram e validaram a Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET). A EBET contou com 3 fatores, a saber: afetos positivos, afetos negativos e realização/expressividade. A validação obteve bons parâmetros psicométricos tanto para a aplicação em organizações quanto para o uso em estudos acadêmicos.

Siqueira e Padovan (2008) fizeram uma revisão dos conceitos de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico, sob um enfoque do ambiente de trabalho, ou seja, bem-estar no trabalho. O estudo mostrou a relevância da Psicologia Positiva para se atingir maiores níveis de bem-estar e prevenir patologias. A conclusão obtida foi que o bem-estar como um todo e no trabalho estão relacionados a diversos fatores sociais e aspectos internos da organização.

Gouveia et al. (2008) fizeram uma adaptação da *Job Related Affective Well-Being Scale* (escala de bem-estar afetivo relacionado ao trabalho) para o contexto nacional. Os autores divergiram do modelo original, que contava com quatro fatores principais, apresentando apenas dois pertinentes à realidade brasileira, a saber, afetos positivos e negativos. A divergência surgiu da diferença de métodos estatísticos adotados e, finalmente, os autores não verificaram dependência entre bem-estar afetivo no trabalho com gênero e idade dos indivíduos.

Por fim, Paiva e Borges (2009) analisaram o ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores de uma instituição financeira. Os estudos foram baseados no modelo ecológico de saúde mental, estudando a saúde do colaborador a partir de seu ambiente de trabalho. Os resultados constataram relações entre o ambiente de trabalho e saúde do colaborador, mas não apontou estratégias para promover o bem-estar e minimizar tendências depressivas observadas nos colaboradores.

Dos cinco artigos apresentados, quatro foram pesquisas quantitativas, onde cada um deles aplicou uma escala distinta de bem-estar. Dois deles validaram escalas sobre bem-estar no trabalho, os outros dois dedicaram-se à elaboração de estudos relacionais. Por fim, um artigo trabalhou o conceito de bem-estar em razão da inexistência de consenso para o conceito do construto.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para Gil (1999, p.1), pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Este capítulo caracteriza os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas neste estudo, apresentando o tipo e a descrição geral da pesquisa; o modelo da pesquisa e a descrição das variáveis; a caracterização da organização; a população e a amostra; os instrumentos de pesquisa e o procedimento de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa pode ser classificada como explicativa quanto ao seu objetivo; quantitativa por sua natureza e transversal por seu caráter, utilizando-se de *survey* como procedimento para a coleta de dados.

A pesquisa explicativa tem por objetivo principal identificar fatores e a forma que estes contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno, aprofunda-se bastante no conhecimento da realidade, pois buscam explicar a razão das coisas (GIL, 1999). Como o intuito do trabalho é identificar se e como a percepção das políticas de GP implementadas na organização X se relaciona com o bem-estar de seus trabalhadores, uma pesquisa tipo explicativa mostrou-se a mais adequada para realizar a proposta.

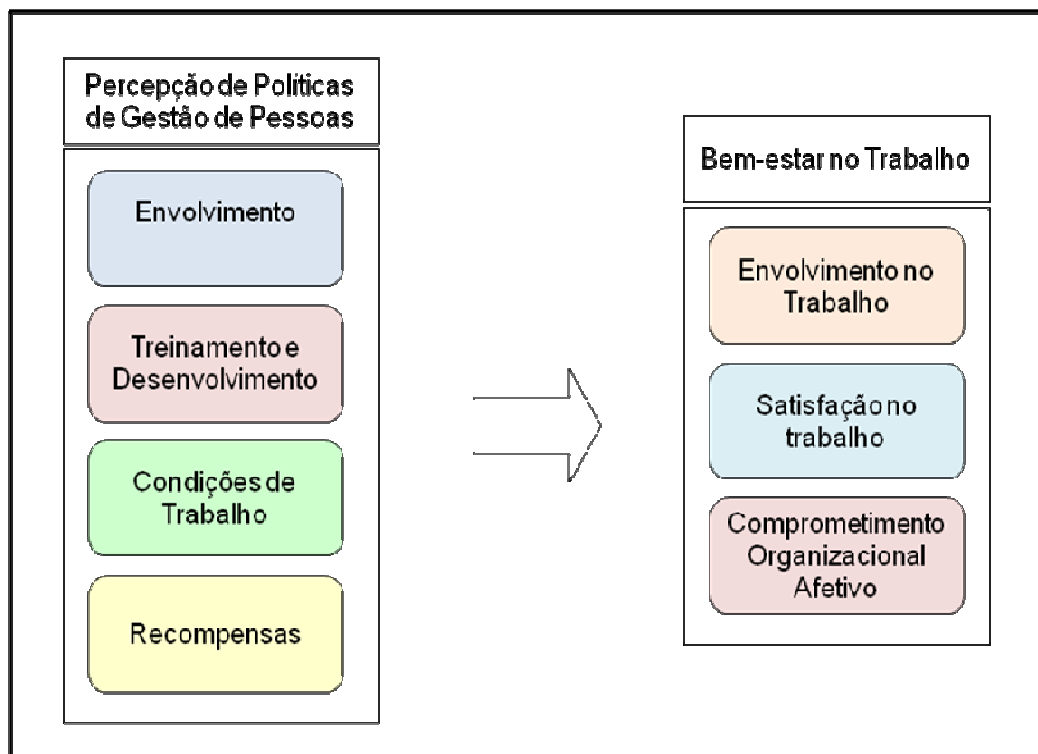
A natureza quantitativa se apresenta pela utilização de instrumentos para aferição de variáveis do modelo de pesquisa. Os dados coletados são objetivos, traduzidos em números passíveis de análises estatísticas para atendimento (HAIR JR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2003).

Já o caráter transversal se dá porque a coleta de dados será realizada num único momento da realidade (DRENTH, 1984 apud DEMO, 2010).

Optou-se pelo procedimento tipo *survey* para se obter dados primários de indivíduos por meio de questionários que fornecem dados quantitativos pela abrangência e praticidade deste método, que permite abordar mais pessoas em menos tempo (HAIR JR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2003).

### 3.2 Modelo da Pesquisa e descrição das variáveis

O modelo da pesquisa adota como variável independente a percepção de políticas de GP, considerando envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas como seus fatores, propostos por Demo (2008); e como variável dependente bem-estar no trabalho a ser mensurado a partir de seus três fatores propostos por Siqueira (2008): envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo, conforme figura 3.1:



**Figura 3.1** Modelo da pesquisa  
**Fonte:**Elaborado pela autora

As variáveis da pesquisa encontram-se caracterizadas no quadro 3.1:

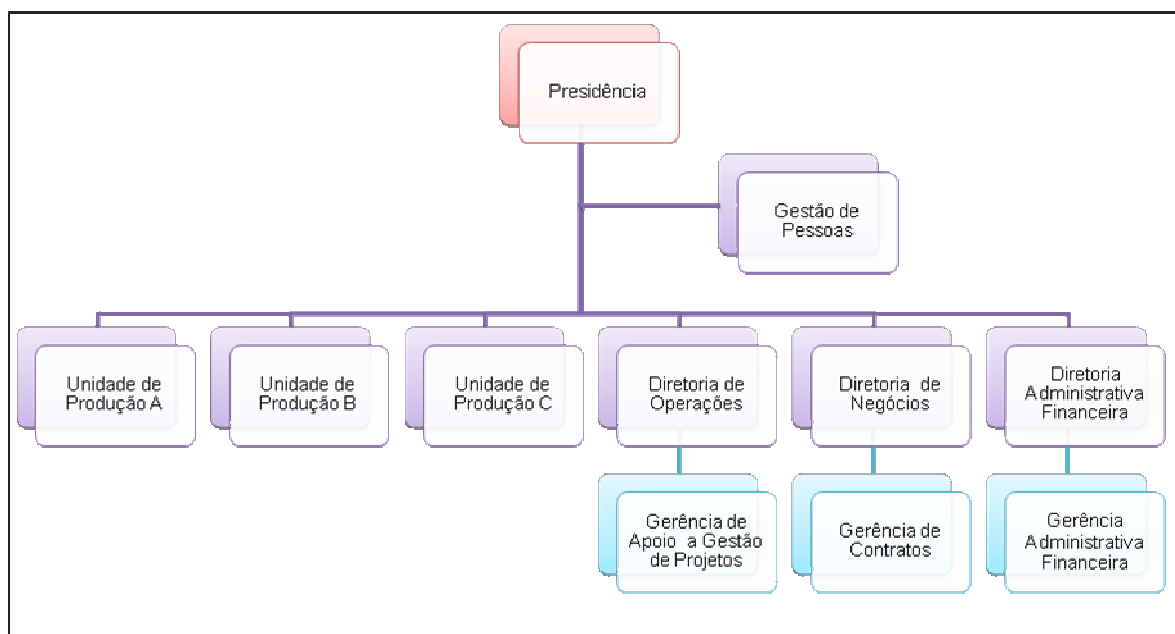
<i><b>Variável</b></i>	<i><b>Classificação</b></i>	<i><b>Fatores/Bases</b></i>	<i><b>Descrição</b></i>	
Bem-estar no Trabalho	Dependente	Envolvimento no Trabalho	Estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho, caracterizado pela ausência de pensamentos contraditórios e noção de passagem de tempo.	
		Satisfação no Trabalho	Colegas	Sentimento de colaboração, amizade e confiança entre os colaboradores.
			Salário	Relação do valor recebido com a quantidade de trabalho, capacidade profissional e esforço dispensado pelo colaborador.
			Chefia	Entendimento com a chefia, maneira de tratamento e capacidade profissional da chefia identificada pelo colaborador.
			Natureza do Trabalho	Grau de interesse pelas tarefas, variedade e a capacidade de absorção do colaborador.
			Promoções	Quantidade, maneira de realização e oportunidades.
		Comprometimento Organizacional Afetivo	Identificação do colaborador com os objetivos e valores da organização.	
Políticas de Gestão de Pessoas	Independente	Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar.	
		Treinamento e Desenvolvimento	Conjunto de práticas que visam prover competências e estimular a aprendizagem, desenvolvimento dos colaboradores de forma a aprimorar o seu desempenho.	
		Condições de Trabalho	Conjunto de práticas que visam prover boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde e segurança e tecnologia.	
		Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências e contribuições das pessoas á organização.	

**Quadro 3.1** Variáveis da pesquisa**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.3 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa pesquisada, denominada aqui de “empresa X”, atua no ramo de consultoria em engenharia. Criada em 1988 e estabelecida em Brasília, começou suas operações na área de transporte urbano, diversificando posteriormente suas áreas de atuação. Além de transporte e infra-estrutura, também trabalha em setores como desenvolvimento urbano e regional, desenvolvimento turístico, meio ambiente, saneamento e recursos hídricos, arquitetura e engenharia, bem como gerenciamento da implementação de projetos e programas. Sua equipe é composta por 90 colaboradores, entre engenheiros, arquitetos, administradores e funcionários de nível médio, que atuam de forma multidisciplinar. Seus clientes estão inseridos essencialmente no setor público e desenvolve seus projetos em parcerias com construtoras e agências multilaterais de crédito.

A figura 3.2 ilustra a estrutura organizacional da Organização X pesquisada.



**Figura 3.2** Organograma Organização X

**Fonte:** Elaborado pela autora



### 3.4 População e amostra

O universo definido para este estudo são os colaboradores da empresa selecionada. Foi utilizada uma pesquisa-censo envolvendo todos os 90 colaboradores da empresa.

Apesar de ser um censo, deve-se avaliar a amostra mínima para obter poder estatístico já que foi usada a regressão linear como técnica de análise de dados. Segundo Cohen (1992), a análise do poder estatístico explora as relações entre as 3 variáveis envolvidas em inferência estatística, a saber, tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ), efeito do tamanho da população (ES) e o poder estatístico. Através do programa *GPower* 3.1, com  $\alpha = 0,05$ , ES médio e 4 preditores, obteve-se amostra mínima recomendada de 74 participantes e poder estatístico de 0,95, considerando bastante satisfatório.

Observa-se, assim, que esta amostra mínima está contemplada no censo.

### 3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento (tipo questionário) utilizado neste trabalho é composto por quatro escalas: escala de percepção de políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), escala de envolvimento com o trabalho (EET) escala de satisfação no trabalho (EST) e escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF).

A escala de percepção de políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) foi validada por Demo (2008) e é composta por 19 itens. Siqueira (2008; 1995) foi responsável pela adaptação e validação da escala de envolvimento com o trabalho (EET), composta por 5 itens, construção e validação das escalas de satisfação no trabalho (EST), composta em sua versão reduzida por 15 itens e de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF), composta por 5 itens.

Os índices psicométricos dos instrumentos utilizados estão apresentados na tabela 3.1:

**Tabela 3.1** Índices psicométricos dos instrumentos

<i><b>Variável/ Fatores</b></i>	<i><b>Quantidade de Itens</b></i>	<i><b>Índice de Confiabilidade (alpha de Cronbach)</b></i>	<i><b>Total da variância explicada</b></i>
Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (DEMO, 2008)			
Envolvimento	8	0,88	60,36%
Treinamento e Desenvolvimento	3	0,72	
Condições de Trabalho	4	0,77	
Recompensas	4	0,78	
Envolvimento no Trabalho (SIQUEIRA, 2008)			
Envolvimento	5	0,78	(*) Por se tratar de um construto unidimensional, este índice não se apresentou pertinente.
Comprometimento Organizacional Afetivo (SIQUEIRA, 1995)			
Comprometimento Organizacional Afetivo	5	0,93	68,2%
Satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 1995)			
Colegas	5	0,81	64,8%
Salário	5	0,90	
Chefia	5	0,89	
Natureza do trabalho	5	0,77	
Promoções	5	0,81	

**Fonte:** Adaptada de Demo (2010) e Siqueira (2008)

### 3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação do instrumento referido na seção anterior, pela própria autora, no ambiente de trabalho da empresa estudada. O período de aplicação dos questionários foi 15 de julho de 2010 a 23 de julho de 2010 e não foram encontradas dificuldades para coleta dos dados.

Utilizou-se análise estatística descritiva, utilizando médias e gráficos para os objetivos específicos de I a V, ou seja, identificar as variáveis percepção das Políticas de Gestão de Pessoas, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Em seguida, foram feitas análises de regressão múltipla linear para o objetivo específico VI, realizando uma regressão múltipla linear para cada uma das três dimensões do bem-estar no trabalho, a saber, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo. A Regressão Múltipla (RM), segundo Tabachnik e Fidell (2001) possibilita a avaliação do relacionamento de uma

variável dependente com diversas variáveis independentes, tendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente.

Foram utilizados os *softwares Microsoft Excel* versão 2003 e *SPSS* versão 17.0 para as análises dos dados.

Cabe ressaltar que o atendimento dos objetivos específicos garante a consecução do objetivo geral.

O capítulo ulterior apresenta os resultados e discussão da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada de acordo com cada objetivo específico proposto anteriormente, iniciando com a limpeza e tratamento dos dados e finalizando com a síntese dos resultados obtidos.

### 4.1 Limpeza e tratamento dos dados

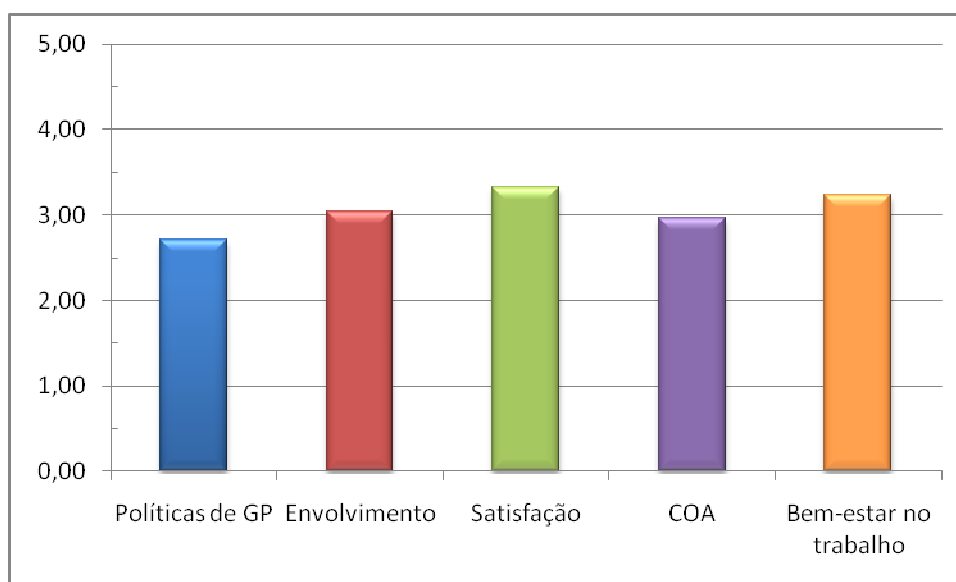
Dos 90 questionários distribuídos, 80 foram devolvidos, contemplando a amostra mínima de 74 questionários e representando 88% do universo pesquisado.

A primeira etapa envolveu a análise de dados por meio da distribuição de frequências (média, desvio padrão, variância, mínimo e máximo), demonstrando assim, a coerência dos dados. Quanto ao tratamento dos dados, optou-se pelo tratamento *listwise* que exclui os questionários com dados faltantes. Constatou-se a ausência de *missing values* (casos faltantes) e por isso foram aproveitados todos os 80 questionários.

Em seguida, realizou-se a análise de verificação de *outliers*, que correspondem a valores que se apresentam claramente afastados da média e demais valores, os casos incomuns. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), a identificação de *outliers* multivariados deve ser realizada através da distância *Mahalanobis*. Para o presente trabalho, com 4 graus de liberdade correspondendo à quantidade de fatores da variável independente do modelo e com índice de significância estatística  $p < 0,001$ , obteve-se o qui-quadrado  $X^2 = 18,467$  e nenhum *outlier*, permanecendo os 80 sujeitos. Por fim, para a análise de multicolinearidade, obteve-se resultado favorável, ou seja, os dados não apresentaram este problema.

## 4.2 Identificação de políticas de GP, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e bem-estar no trabalho

Os objetivos de I a V foram definidos como identificar a percepção dos colaboradores a respeito das Políticas de GP, o envolvimento dos colaboradores no trabalho, a satisfação no trabalho dos colaboradores, o comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores e identificar o bem-estar no trabalho respectivamente. Para tanto, apresenta-se o gráfico 4.1 com as médias de escores obtidas para cada variável.



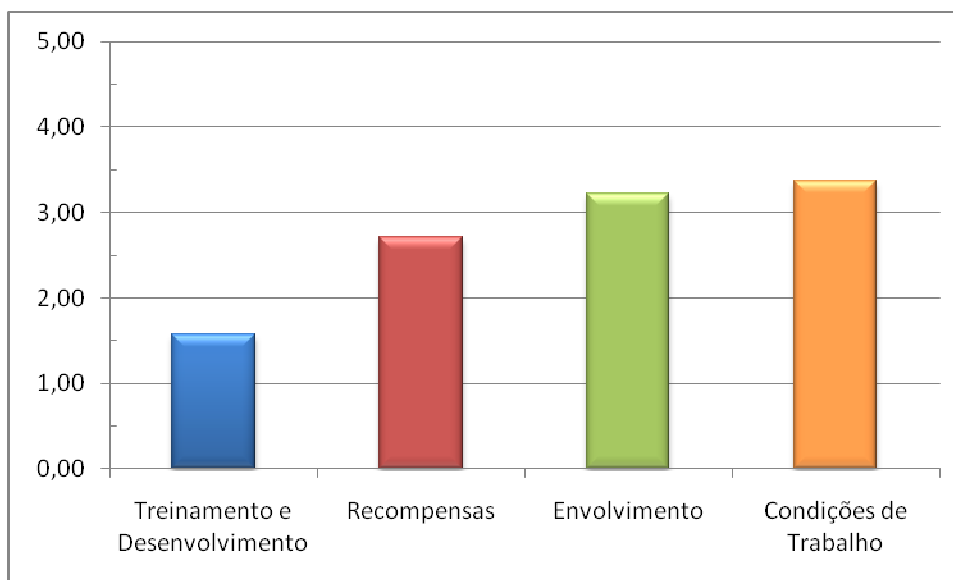
**Gráfico 4.1** Variáveis do estudo

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Observa-se que as médias encontradas situam-se principalmente entre as zonas de ponto neutro (não concordo nem discordo, indiferente ou mais ou menos) e de respostas negativas (discordo um pouco, insatisfeito ou pouco) dentro das escalas tipo *Lickert* de 1 a 5 utilizadas nos instrumentos de pesquisa.

A média de Políticas de GP foi a menor observada (2,72). Tal média indica que as políticas de GP da organização X não estão sendo percebidas por seus colaboradores ou por parte deles, indicando a necessidade da organização em rever e aprimorar as práticas de gestão de pessoas e a forma de comunicá-las a seus colaboradores. Para políticas de GP foram considerados os escores dos fatores política de treinamento e desenvolvimento (1,57), política de recompensas (2,72),

política de envolvimento (3,21) e política de condições de trabalho (3,37), conforme mostra o gráfico 4.2.



**Gráfico 4.2** Políticas de GP

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Observa-se que a política que obteve a menor média foi a política de treinamento e desenvolvimento, o que evidencia uma lacuna da organização X quanto a estas práticas. A ausência de um plano formal de treinamento para os colaboradores e a falta de realizações de treinamentos, mesmo que elaborados e ministrados pela própria organização X neste primeiro semestre do exercício de 2010, pode ter sido o principal motivo para a não percepção de práticas de treinamento e desenvolvimento pelos colaboradores.

Continuando a análise por ordem crescente das médias, observa-se que a política de recompensas também merece atenção especial pela organização X, sinalizando o descontentamento com as práticas de remuneração e incentivos. Nos questionários, observaram-se escores baixos para os itens que mencionavam plano de carreira dentro da organização X, mostrando que este pode não estar bem definido e/ou bem divulgado para seus colaboradores.

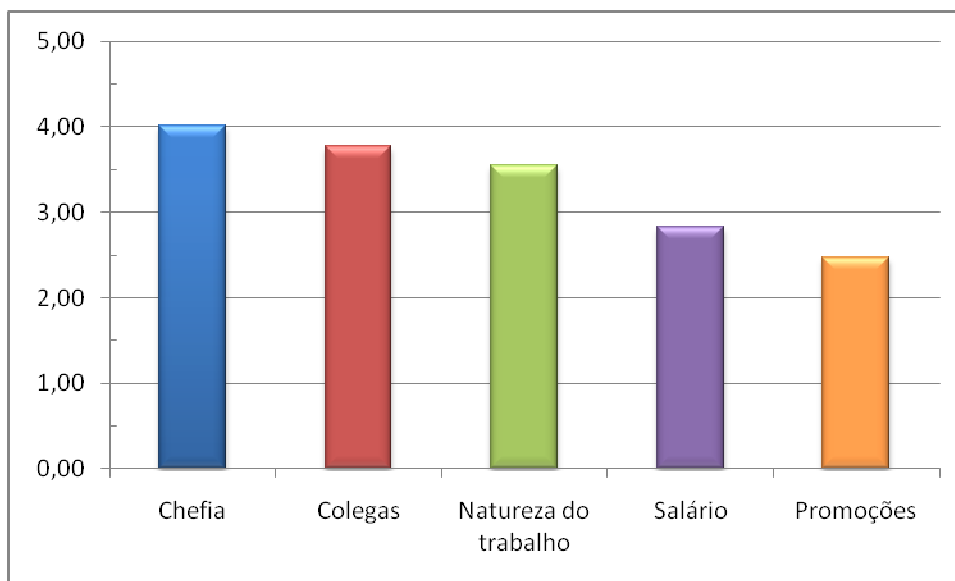
A política de envolvimento recebeu média pertencente ao ponto neutro (não concordo nem discordo), apontando que as práticas de comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento precisam ser melhoradas dentro da organização X. A carência principal que se observa no dia-a-dia é a não utilização dos meios de comunicação internos para se divulgar informações sobre a empresa e suas atividades.

Por fim, a política de condições de trabalho apesar de ter apresentado a maior média, sequer se aproximou de 4, valor que seria considerado positivo (concordo um pouco com a afirmativa). Pode-se observar que a mudança recente para uma nova sede, ergonomicamente adaptada às necessidades dos colaboradores e a implantação recente de práticas como a de horário flexível foram apreendidas pelos colaboradores, porém as práticas de benefícios, saúde e segurança no trabalho e tecnologia ainda podem e devem ser aprimoradas pela organização X.

O envolvimento no trabalho obteve média 3,05, demonstrando que os colaboradores da organização estão razoavelmente envolvidos com seu trabalho, possivelmente por conta das atividades que se demonstram desafiadoras, uma vez que foi observado posteriormente que o grau de satisfação do colaborador com o trabalho em si foi satisfatório (3,55).

Os colaboradores da organização X, entretanto, mostraram-se pouco comprometidos afetivamente, apontando uma média de 2,96 para esta variável. Os colaboradores não parecem estar completamente identificados com os valores da organização, ou possivelmente estes valores não estejam sendo bem comunicados aos colaboradores, impactando negativamente no compromisso afetivo destes.

Observa-se ainda que a satisfação no trabalho dos colaboradores da organização X é a variável mais evidente, obtendo a maior média de 3,33. Cabe ressaltar que a média desta variável foi obtida a partir dos escores médios dos fatores que a compõem, a saber, satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com salário e satisfação com promoções, representados no gráfico 4.3, em ordem decrescente de média.



**Gráfico 4.3** Satisfação no Trabalho

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Na organização X, os colaboradores mostram-se satisfeitos em relação ao fator chefia, apontando média para este fator de 4,02. As médias obtidas pelo fator colegas (3,77) e pelo fator natureza do trabalho (3,55) também foram positivas, ainda que apontem que os colaboradores encontram-se um pouco satisfeitos com tais aspectos. Já os fatores salário e promoções apresentaram médias baixas – 2,83 e 2,48 respectivamente – demonstrando insatisfação dos colaboradores quanto a estas dimensões.

Em suma, pode-se inferir que a maior parcela de satisfação dos colaboradores da organização X provém do ambiente social, a partir de suas interações com seus gestores e colegas de trabalho. Os colaboradores mostraram-se confiantes da capacidade de seu chefe e satisfeitos do entendimento e relacionamento com este. Com os colegas, as relações de amizade, confiança e colaboração mostram-se satisfatórias também. As atribuições do cargo também são motivo de satisfação dos colaboradores da organização X, mostrando-os interessados pelas atividades que desempenham, satisfeitos com a sua variedade e capacidade de absorção. Por outro lado, os colaboradores demonstraram-se insatisfeitos em relação aos salários se comparados à sua contribuição à organização X e às promoções, em termos de quantidade, maneira como são realizadas e oportunidades percebidas. Apesar dos salários se mostrarem competitivos em relação à média oferecida pelo mercado, os colaboradores não percebem reajustes de salários além do previsto em convenção coletiva, ou



percebem um intervalo muito grande entre os reajustes. O mesmo ocorre para promoções. Possivelmente em decorrência de um plano de carreira não muito bem definido, as promoções mostram-se esporádicas ou não se observa um padrão para a realização das mesmas.

Por fim, tem-se o bem-estar no trabalho com média de 3,23, considerada satisfatória, porém passível de melhoria, obtida a partir das médias dos escores obtidos para as variáveis envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, considerando a proposição de Siqueira (2008) que tais variáveis são as três dimensões que compõem o bem-estar no trabalho. O resultado mostra que a maior parte do bem-estar dos colaboradores da organização X se dá porque os colaboradores se mostraram satisfeitos no trabalho. O envolvimento no trabalho também tem grande parcela no bem-estar destes colaboradores, mostrando que o grau de assimilação pelo trabalho dos colaboradores é considerável. Em menor parcela, o comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores também contribui para o bem-estar destes.

#### **4.3 Relações entre Políticas de GP e bem-estar no trabalho**

O objetivo geral deste trabalho foi verificar a influência entre a percepção das políticas de GP e o bem-estar no trabalho dos colaboradores da organização X, a partir de suas dimensões envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Para tanto, foram realizadas 4 regressões múltiplas, tendo como variável independente as políticas de GP e como variáveis dependentes envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e bem-estar no trabalho respectivamente.

Antes de apresentar os resultados de cada uma das regressões, é importante fazer algumas considerações sobre o método de análise utilizado. Para Tabachnick e Fidell (2001) a qualidade do modelo de investigação adotado para avaliar uma pesquisa pode ser observada por meio de alguns valores, a saber, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o coeficiente de correlação padronizado (parâmetro  $\beta$ ) e a significância estatística. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) apresenta a quantidade

da variância da variável dependente explicada em conjunto pelas variáveis independentes, sendo assim, o parâmetro mais indicado para interpretar os resultados obtidos em uma regressão. Já o coeficiente de correlação padronizado, o parâmetro  $\beta$ , na equação de regressão múltipla, representa a magnitude e a direção do relacionamento entre cada um dos preditores e as variáveis critério. Finalmente, a significância estatística dos resultados obtidos considerados para estudos comportamentais deve ser inferior ou igual a 0,05 ou 5%, ou seja,  $p < 0,05$ .

#### 4.3.1 Regressão múltipla tendo como variável dependente o envolvimento no trabalho

A tabela 4.1 resume os resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o envolvimento no trabalho.

**Tabela 4.1** Regressão múltipla de envolvimento no trabalho

Variável dependente: Envolvimento no trabalho		
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )
Política de Recompensas	0,367	0,010
Política de Condições de Trabalho	0,303	0,040
Coeficiente de Regressão $R = 0,533$		
Variância Explicada $R^2 = 0,284$ ou 28,4%; $R^2$ ajustado = 0,246 ou 24,6 %		
Teste Estatístico $F (2/80) = 7,448$ ; $p = 0,000$		

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram duas políticas de GP como preditoras do envolvimento no trabalho: política de recompensas com  $\beta$  igual a 0,367 e política condições de trabalho com  $\beta$  igual a 0,303.

Ambas as políticas apresentaram relacionamento positivo com o envolvimento no trabalho ( $\beta > 0$ ), demonstrando que quanto mais os colaboradores percebem estas políticas, mais se sentem envolvidos no trabalho.

A política de recompensas envolve práticas de remuneração e incentivos visando melhorar aspectos como satisfação, motivação e nível de desempenho dos colaboradores e induzi-los a um estado de fluxo que caracteriza o envolvimento no trabalho (SIQUEIRA, 2008). A existência de um plano de carreira bem definido e

divulgado entre seus colaboradores, exemplificando o caminho que pode ser traçado dentro da organização por ele, alinhado com a oferta de salários competitivos em relação ao mercado e diferenciados por nível de desempenho, senioridade e habilidades dos colaboradores e ainda premiações e bônus por resultado ajudam a construir uma imagem positiva da organização junto ao colaborador, resultando na ausência de pensamentos contraditórios em relação à empresa, que também é característica do envolvimento no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

As práticas de benefícios, segurança e saúde e tecnologia também possuem o intuito de aproximar os colaboradores do estado de fluxo que caracteriza o envolvimento no trabalho. O colaborador se sente cuidado ao observar pacotes de benefícios que visam primordialmente aprimorar a qualidade de vida de seus colaboradores e permitir que estes tenham mais tempo para dedicar à família, a partir de programas de horário flexível e arranjo diferenciado de trabalho, por exemplo (OSBORN, HUNT E SCHERMERHORN, 2001 apud DEMO 2010). A proteção e prevenção de acidentes de trabalho e primazia pelo bem-estar físico, mental e emocional do colaborador pretendidos pelas práticas de saúde e segurança e a utilização de tecnologia para contribuir com o desempenho do colaborador são também medidas que o ajudam a construir uma imagem positiva da empresa e desempenhar suas funções com dedicação completa. Uma vez que o colaborador se sente assistido pela organização, amenizando problemas externos (como dívidas, problemas de saúde da família, compromissos pendentes do dia-a-dia, entre outros) durante a execução do trabalho, a absorção dele pelo trabalho torna-se mais fácil, contribuindo para maiores níveis de envolvimento no trabalho.

#### 4.3.2 Regressão múltipla tendo como variável dependente a satisfação no trabalho

A tabela 4.2 resume os resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente a satisfação no trabalho.

**Tabela 4.2** Regressão múltipla de satisfação no trabalho

Variável dependente: Satisfação no trabalho		
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )
Política de Envolvimento	0,838	0,000
Coeficiente de Regressão $R = 0,779$		
Variância Explicada $R^2 = 0,607$ ou 60,7%; $R^2$ ajustado = 0,586 ou 58,6 %		
Teste Estatístico $F (1/80) = 29,006$ ; $p = 0,000$		

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

A regressão apontou a política de envolvimento como preditora da satisfação no trabalho, com  $\beta = 0,838$  e porcentagem de variância explicada bastante alta, mostrando que a política de envolvimento é capaz de explicar 60,7% da satisfação no trabalho.

O relacionamento observado entre a política de envolvimento e a variável satisfação no trabalho foi positivo ( $\beta > 0$ ), revelando que quanto maior a percepção da política de envolvimento pelos colaboradores, mais satisfeitos eles se mostram.

As práticas de relacionamento da política de envolvimento visam aprimorar as relações entre colaborador e organização e entre os próprios colaboradores. Ulrich et al (1991, apud DEMO, 2010) afirmam que a celebração de êxitos além de incrementar a integração dos colaboradores e incentivá-los no alcance de metas desafiadoras, despertam o sentimento de realização em lutar e alcançar objetivos complexos, o que pode contribuir diretamente com a satisfação do colaborador em relação a seu trabalho em si. Parece natural também que tais práticas se relacionem diretamente com a satisfação do colaborador em relação a seus colegas e chefia, uma vez que buscam o aprimoramento dos relacionamentos entre eles.

As práticas de reconhecimento também têm grande responsabilidade no sentimento do colaborador a respeito de seu trabalho, pois estas pretendem exaltar e divulgar os colaboradores que apresentam destaque em seu desempenho, e o sentimento de prestígio promovido por este reconhecimento, influencia diretamente em sua satisfação com o trabalho em si.

O sentimento de pertença despertado no colaborador pelas práticas de participação também é forte aliado da satisfação no trabalho. Ao incluir o colaborador no processo de tomada de decisões, a organização confere a ele um

sentimento maior de responsabilidade pelo seu desempenho ou de seu departamento como um todo e acaba por induzir um sentimento de orgulho nele por ver as metas sendo alcançadas e as tarefas sendo desempenhadas de forma correta, orgulho este relacionado diretamente na satisfação no trabalho. A mesma lógica se aplica às práticas de comunicação, uma vez que estas também têm o intuito de despertar certo sentimento de inclusão no colaborador, pela comunicação clara dos valores e metas organizacionais, tornando-o participante ativo dos processos estratégicos da empresa, mesmo que em nível de operacionalização destes.

#### 4.3.3 Regressão múltipla tendo como variável dependente o comprometimento organizacional afetivo

A tabela 4.3 resume os resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o comprometimento organizacional afetivo.

**Tabela 4.3** Regressão múltipla de comprometimento organizacional afetivo

Variável dependente: Comprometimento Organizacional Afetivo		
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )
Política de Envolvimento	0,796	0,000
Política de Treinamento e Desenvolvimento	-0,176	0,049
Coeficiente de Regressão $R = 0,730$		
Variância Explicada $R^2 = 0,533$ ou 53,3%; $R^2$ ajustado = 0,508 ou 50,8 %		
Teste Estatístico $F (2/80) = 21,382$ ; $p = 0,000$		

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados desta regressão apontaram duas políticas de GP como preditoras do comprometimento organizacional afetivo, sendo a melhor preditora a política de envolvimento, com  $\beta$  igual a 0,796 e em seguida a política de treinamento e desenvolvimento que obteve  $\beta$  igual a 0,176. O coeficiente de variância explicada mostra ainda que estas duas políticas são capazes de explicar 53,3% do comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores.

Quanto ao relacionamento das preditoras, somente política de envolvimento apresentou relação positiva com o comprometimento organizacional afetivo, mostrando que quão maior a percepção dos colaboradores em relação a esta política, maior sua identificação afetiva com a organização. Isso mostra que os colaboradores entendem que para desenvolver uma identificação afetiva com a organização, é preciso que esta invista em seu relacionamento com eles, reconhecendo-os, incentivando sua participação, promovendo eventos de integração para seus colaboradores e principalmente primando pela clareza e acessibilidade dos processos internos de comunicação.

Parece natural a relação entre as práticas de comunicação e o comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores, uma vez que estas práticas de comunicação têm como objetivo primeiro divulgar claramente as metas e valores organizacionais aos seus colaboradores, de forma a incentivá-los a sentir-se parte da organização e o compromisso afetivo organizacional se dá pela identificação do colaborador com os valores e objetivos da organização.

O reconhecimento, para Devanna et al (1984, apud DEMO, 2010), realizado por meio de *feedbacks* constantes, elogios advindos de clientes, pares, subordinados e gestores desempenha papel fundamental no envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

As práticas de participação elucidam o papel individual dos colaboradores no resultado da organização como um todo e acabam por despertar o sentimento de “vestir a camisa da empresa” que caracteriza bem o comprometimento organizacional afetivo.

Além da intenção de capacitar e aprimorar as competências dos colaboradores para facilitar e melhorar o desempenho de suas funções no trabalho, sejam atuais ou potenciais, e desenvolvê-los e contribuir para o seu crescimento pessoal, as práticas de treinamento e desenvolvimento objetivam também valorizar o colaborador e mostrar que percebe sua relevância para o alcance das metas organizacionais.

Para Jackson e Vitberg (1987 apud DEMO, 2010), o desenvolvimento de carreira visa também diminuir a rotatividade, atuando no comprometimento organizacional afetivo do colaborador para tal. Imagina-se que colaboradores com forte compromisso afetivo permanecem mais tempo na organização, diminuindo, em última instância, a rotatividade dos funcionários.

#### 4.3.4 Regressão múltipla tendo como variável dependente o bem-estar no trabalho

A tabela 4.4 resume os resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o bem-estar no trabalho.

**Tabela 4.4** Regressão múltipla de bem-estar no trabalho

Variável dependente: Bem-estar no trabalho		
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )
Política de Envolvimento	0,800	0,000
Coeficiente de Regressão R = 0,804		
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,647 ou 64,7%; R <sup>2</sup> ajustado = 0,628 ou 62,8 %		
Teste Estatístico F (1/80) = 34,298 ; p = 0,000		

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

O resultado desta última regressão ratifica o poder preditivo da política de envolvimento ao explicar 62,8% do bem-estar no trabalho dos colaboradores da organização X.

O relacionamento entre as variáveis foi positivo ( $\beta > 0$ ), ou seja, quanto maior a percepção da política de envolvimento, maior seu bem-estar no trabalho. Isso quer dizer que as práticas de relacionamento, reconhecimento, comunicação e participação influenciam diretamente a saúde do colaborador no trabalho no que se refere ao seu bem-estar, em suas dimensões de envolvimento, satisfação e comprometimento afetivo.

Como visto nas seções 4.3.2 e 4.3.3 deste capítulo, a política de envolvimento possui relação direta com as variáveis satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, seja especificamente por meio de suas práticas de relacionamento e reconhecimento que influenciam a satisfação do colaborador principalmente com os fatores colegas, chefia e trabalho em si ou por meio de práticas de comunicação e participação que contribuem principalmente para a construção de uma identificação afetiva do colaborador com a organização.

De acordo com Siqueira (2008), o envolvimento no trabalho é propiciado por atividades desafiadoras, metas claras e bem definidas e *feedbacks* constantes e imediatos. As práticas de comunicação visam principalmente comunicar de forma

clara e objetiva as metas organizacionais e aprimorar os processos de comunicação organizacionais, incluindo os processos de *feedbacks* entre gestores e colaboradores. Por sua vez, as práticas de participação buscam incluir o colaborador no processo de determinação das metas e processos de trabalhos, seja em nível estratégico ou de tarefas.

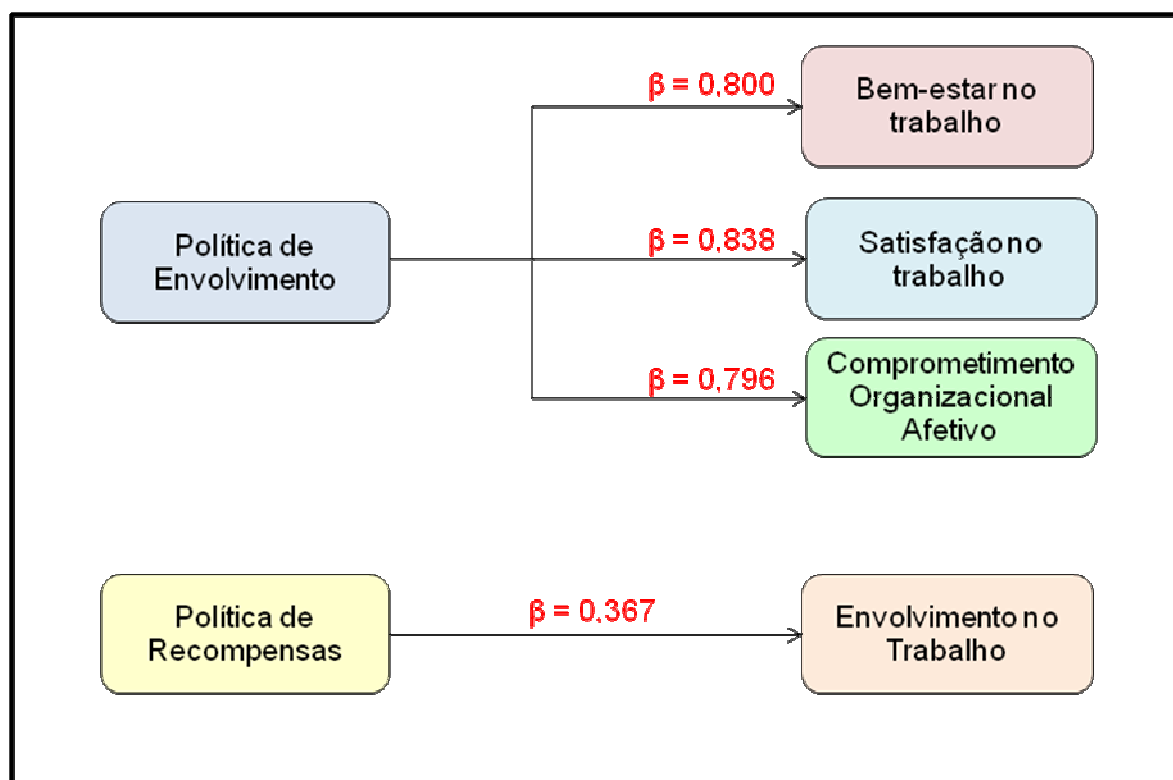
De acordo com Sisson (1994 apud DEMO, 2010), os programas de reconhecimento contribuem para incrementar o senso de utilidade e autoestima dos colaboradores, buscando aumentar seu bem-estar e envolvimento com a organização.

Sendo estas três variáveis – envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo – dimensões do bem-estar no trabalho (SIQUEIRA, 2008) e evidenciando a relação entre as políticas de GP e tais variáveis, conforme apresentado neste capítulo, pode-se fazer relação direta entre a percepção das políticas de GP e o bem-estar no trabalho.

#### 4.3.5 Identificação da melhor preditora para cada variável

A figura 4.1 tem o intuito de responder o último objetivo específico deste trabalho, mostrando as melhores preditoras, segundo o modelo proposto, identificadas para cada uma das variáveis estudadas.





**Figura 4.1** Melhores Preditoras

**Fonte:** Elaborada pela autora

Em suma, em resposta ao problema deste trabalho - qual é a relação entre a percepção das políticas de GP implementadas pela organização X e o bem-estar de seus colaboradores - verifica-se forte relação de predição entre eles, sendo as políticas de GP capazes de explicar grande parte do bem-estar no trabalho. Em outras palavras, percebeu-se que de forma a interferir no bem-estar de seus colaboradores, a organização X deve focar seus esforços de mudança em suas políticas de GP e mesmo na comunicação destas aos colaboradores, principalmente as políticas de envolvimento e de recompensas, apontadas como melhores preditoras das variáveis estudadas.

No capítulo seguinte, apresenta-se a conclusão do trabalho.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente capítulo encerra o trabalho, apresentando as conclusões do estudo, mostrando as limitações encontradas para a elaboração da pesquisa e as contribuições feitas por esta e indicando recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos resultados**

Este estudo mostrou que a percepção de políticas de GP possui de fato relação com o bem-estar no trabalho, a partir de uma pesquisa realizada em uma organização do setor privado. A relação de predição entre as variáveis se mostrou intensa, apontando que as políticas de GP são capazes de explicar grande parte do bem-estar dos colaboradores. Dentre as políticas estudadas, a política de envolvimento se destaca, aparecendo como preditora de três das quatro variáveis dependentes observadas, evidenciando sua relevância para o sucesso organizacional. Nota-se a partir daí, que os gestores da organização X devem dispensar atenção especial para esta política, de forma a construir bons relacionamentos com seus colaboradores, primando por seu bem-estar no trabalho e contribuindo assim, para a construção do conhecimento dentro da organização e obtenção de diferencial competitivo (DEMO, 2010).

### **5.2 Limitações e Contribuições do estudo**

A pesquisa realizada contribuiu para o avanço de estudos da área de Comportamento Organizacional ao apresentar relações de predição entre variáveis estudadas pela Administração – políticas de gestão de pessoas – e Psicologia – envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e bem-estar no trabalho.

Para a organização, o estudo foi contributivo ao realizar um diagnóstico de comportamentos e atitudes desejados no trabalho, subsidiando a tomada de decisões pelos gestores e atores organizacionais.

Em termos de limitações, a primeira observada é o caráter transversal do estudo, que implica em pequeno poder de generalização dos resultados, limitados ao momento estudado e à amostra pesquisada.

É importante ressaltar que o presente trabalho limitou-se a identificar relações ou correlações entre as variáveis em função do método de análise estatística selecionado, não podendo, pois, explicitar relações de causalidade entre as variáveis.

Para finalizar, identificaram-se limitações quanto ao referencial teórico. A ausência de produção nacional recente acerca do tema envolvimento no trabalho e a escassez de trabalhos encontrados acerca de bem-estar no trabalho, especialmente nos periódicos da área de Administração, evidencia uma lacuna na exploração dos temas, afetando assim a produção do estado da arte e da revisão nacional sobre essas variáveis.

### **5.3 Recomendações para estudos futuros**

O presente trabalho foi de corte transversal, ou seja, realizado em um momento único da realidade. A partir disso, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que reavaliem as variáveis pesquisadas após a adoção de medidas a partir dos resultados por ora engendrados, de forma a verificar a efetividade das ações adotadas e comparar com os resultados obtidos no presente estudo.

Imprescindível se faz a realização de pesquisas sobre envolvimento no trabalho, tanto no campo da Psicologia Organizacional como no campo da Administração. Em termos de produção nacional desta variável não foram localizados estudos recentes e o estado da arte demonstrou-se limitado a alguns poucos autores.

A variável bem-estar no trabalho também carece de trabalhos nacionais, principalmente na área de Administração. Para a produção nacional dessa variável, somente foram encontrados estudos nos periódicos de Psicologia.

Verificou-se a partir do referencial teórico, que grande parte dos estudos é de natureza quantitativa e realizada em organizações públicas. Sendo assim, estudos qualitativos e quali-quantitativos são bem-vindos para obter-se melhor compreensão das variáveis estudadas e as realidades de organizações privadas e não governamentais (terceiro setor) também devem ser pesquisadas com o objetivo de melhor apreender o comportamento das variáveis estudadas em diversos contextos.

Por fim, as recomendações não possuem a pretensão de serem conclusivas ou limitantes, apenas ressaltam a necessidade de atualização e a realização constante de pesquisas para melhor entender a área estudada, contribuindo para o aprimoramento dos relacionamentos entre organização e colaborador.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 3, n. 2, 1999.

AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J.; ANTUNES, E.; RIBEIRO, V. Capacitação em multinacionais brasileiras: o investimento nas filiais estrangeiras reproduz o da matriz? **REAd – revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, v. 58, n. 4, 2007. Disponível em < [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_531.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_531.pdf)>. Acesso em 15 jun 2010.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 20, n. 2, 2004.

BARBOSA, R.; GUIMARÃES, T. Síndrome de burnout: relações com comprometimento afetivo entre gestores de organização estatal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, Ano 6, n.1, 2008. Disponível em <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/64/64>>. Acesso em 15 Jun 2010.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17 n.1, p.99-120, 1991.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1993.

BERNSTORFF, V. H. A intensificação do trabalho, a satisfação profissional e seus efeitos sobre o estresse ocupacional. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 2007a.

\_\_\_\_\_. A satisfação profissional e as influências da organização do trabalho. In: XXXI Encontro da ANPAD (EnANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 2007b.

\_\_\_\_\_. DAL ROSSO, S. O absenteísmo ao trabalho como forma de resistência individual à intensificação do trabalho, à insatisfação profissional e ao estresse ocupacional. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 2008.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, n. 2,

2006. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/3479.pdf>>. Acesso em 15 jun 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITA, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção de mestres e doutores do Banco do Brasil. **RAUSP - revista de administração**, v. 43, n. 3, 2008.

CAMPBELL, K. N. Adult education: Helping adults begin the process of learning. **Journal of the American Association of Occupational Health Nurses**, Pensacola, v. 47, n. 1, 1999.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, 2008.

CANÇADO, V. L.; DE MORAES, L. F. R.; GENELHU, P. S. Comprometimento com a profissão - um estudo em uma universidade do estado de Minas Gerais. **REAd - Revista Eletronica de Administração**. Porto Alegre, v. 13 n. 1, 2007.

\_\_\_\_\_; DA SILVA, E.. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa xsa. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 7, n. 3, 2008. Disponível em <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/103/103>>. Acesso em 15 jun 2010.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURA, C. F. Re-validação de escala de satisfação no trabalho. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2008, 32., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, New York, v. 112, n. 1, 1992

CUNICO, L. H.; ZAMPIER, M. A. Predição de satisfação de funcionários de uma rede de lojas do comércio varejista através da aplicação de técnicas em Data Mining. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

DANIELS, K. Measures of Five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, London, v. 53, n. 2, 2000.

DAVID, L. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. **RAUSP - revista de administração**, v. 42, 2007.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 2, 2003.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 6, 2008.

\_\_\_\_\_. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas 2010.

EL-KOUBA, A.; DEL CORSO, J. M.; ROGLIO, K.; SILVA, W. V. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 49, n. 3, 2009.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 3, 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 15 jun 2010.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **R.Adm.**, São Paulo, v.41, n.4, 2006

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 15 jun 2010

FONTENELLE, I. A. A autogestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital? **O&S – Organizações e Sociedade**, v. 14, 2007.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 44, n. 33, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMIDE JÚNIOR, S.; HERNANDEZ, J. D. Bem-estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, Uberlândia, v. 9, n. 1, 2005.

GOUVEIA, V. V. et al. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, 2008.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed 2003

JACKSON, C. J.; CORR, P. J. Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. **European Journal of Psychological Assessment**, Cambridge, v. 18, n. 1, 2002.

KIRSCHENBAUM, A. et al. Well being, work environment and work accidents. **Social Science and Medicine**, Maryland Heights, v. 50, n. 5, 2000.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 14, n. 1, 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-73722009000100010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722009000100010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 jun 2010.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n. 4, 2003.

\_\_\_\_\_; DE ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, v. 11 n. 1, 2005.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, 2001.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. **O&S – Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 33, 2005.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE electron.**, São Paulo, v. 4, n. 1, jun. 2005 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 15 jun 2010.

PAIVA, C. S. D. L; BORGES, L. O. O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, 2009



PAIVA, K. C. M.; SARAIVA, L. A. S. Estresse ocupacional de docentes do ensino superior. **RAUSP - revista de administração**, v. 40, n. 2 2005. Disponível em <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4002145.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4002145.pdf)>. Acesso em 15 jun 2010.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, 2008.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004.

PESSOA, R. W. A.; NASCIMENTO, L. F. Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, v. 13 n. 3, 2007. Disponível em <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/14409/8322>>. Acesso em 15 jun 2010.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, 2003.

PUENTES-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 jun 2010.

REGO, A.; SOUTO, S.. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 8, n. 1, 2004 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 15 jun 2010

\_\_\_\_\_; CUNHA, M. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE electron.**, São Paulo, v. 6, n. 2, 2007. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482007000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 jun 2010.

RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. **Journal of Personality and Social Psychology**, 57, 1069-1081, 1989.

\_\_\_\_\_. KEYES, C. L. M. The structure of psychological well being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, 69, 719-727, 1995.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE – eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGOS&Volume=4&numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 15 jun 2010.

SCHROEDER, C. S.; NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; HARO, D. G.; BINOTTO, E. Sistemas de treinamento corporativo virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, v. 11 n. 1, 2005. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19915/000461925.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jun 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In: Conferência Internacional de avaliação psicológica, 8., 2000. **Anais...** Belo Horizonte, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M.. GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004.

SIQUEIRA, M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA M. M. e colaboradores. **Medida do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_. PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, 2008.

SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Amigos, amigos, negócios à parte? **RAUSP - revista de administração**, v.43, n. 3, p.238-249, 2008.

SOUZA, I.; MENDONÇA, H. *Burnout* em Professores Universitários: Impacto de Percepções de Justiça e Comprometimento Afetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 4, 2009. Disponível em <<http://www.revistaptp.unb.br/index.php/ptp/article/view/250>>. Acesso em 15 jun 2010.

TABACHNIK, B.; FIDEL, L. S. **Using multivariate statistics**. São Francisco: Allyn and Bacon, 2001

TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, Ano 6, n.3, 2008. Disponível em <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/79/79>>. Acesso em 15 jun 2010.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro; processo de de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **RAC - revista de administração contemporânea**, v. 8, n. 1, 2004.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento do conhecimento no trabalho. **RAC - revista de administração contemporânea**, v.10, n.2, p.75-94, 2006.

VAN HORN, J. E. et al. The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 77, n. 3, 2004.

VEIGA, L.; LEITE, M. R. S. D. T.; DUARTE, V. C. Qualificação, competência técnica e inovação no ofício docente para a melhoria da qualidade do ensino fundamental. **RAC - revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 3, 2005.

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário

Caro (a) Colaborador (a),

Eu, Tatiana Lima e Silva Rubino, formanda em Administração de Empresas – UnB, estou realizando uma pesquisa para elaboração de monografia de final de curso que visa relacionar políticas de GP e bem-estar no trabalho, incluindo suas dimensões envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir que está dividido em quatro partes com as devidas orientações para preenchimento. O questionário é todo objetivo e bem simples de responder.

Preciso de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa.

É importante ressaltar que você não deve se identificar e que os **resultados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.**

***Por gentileza, não deixe nenhum item em branco!***

Estou á disposição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o preenchimento do questionário pessoalmente ou pelo email [tatiana.rubino@gmail.com](mailto:tatiana.rubino@gmail.com)

A SUA COLABORAÇÃO É MUITO IMPORTANTE !

OBRIGADA !

Tatiana Lima e Silva Rubino

## Políticas de GP e Bem-Estar no Trabalho

### Parte 1: Políticas de Gestão de Pessoas

Você deve avaliar cada uma das afirmativas dos itens 1 a 19 seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo / Não se aplica	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

### AFIRMATIVAS

Envolvimento						
1	A organização onde eu trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.	1	2	3	4	5
2	A organização onde eu trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (ex: missão e visão organizacionais, valores organizacionais, metas e resultados esperados, novos produtos/serviços, etc.).	1	2	3	4	5
3	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	1	2	3	4	5
4	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
5	A organização onde eu trabalho promove eventos sociais para integrar seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos esportivos, etc.).	1	2	3	4	5
6	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	1	2	3	4	5
7	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas para definir minhas atividades.	1	2	3	4	5
8	Na organização onde eu trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo / Não se aplica	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

Treinamento, Desenvolvimento e Educação						
9	A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.	1	2	3	4	5
10	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	1	2	3	4	5
11	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).	1	2	3	4	5
Condições de Trabalho						
12	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).	1	2	3	4	5
13	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).	1	2	3	4	5
14	A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.	1	2	3	4	5
15	A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).	1	2	3	4	5
Recompensas						
16	A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.	1	2	3	4	5
17	Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).	1	2	3	4	5
18	A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	1	2	3	4	5
19	A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	2	3	4	5

## Parte 2: Envolvimento no Trabalho

Você deve avaliar cada uma das afirmativas dos itens 20 a 24 seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo / Não se aplica	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

### AFIRMATIVAS

20	As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5
21	As horas que passo trabalhando são as melhores de meu dia.	1	2	3	4	5
22	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	1	2	3	4	5
23	Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.	1	2	3	4	5
24	Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5

### Parte 3: Satisfação no Trabalho

Os itens 25 a 39 falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Quero saber **o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles**. Para tanto, escolha o número de 1 a 5, de acordo com a escala abaixo, e assinale-o na coluna à direita.

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

### AFIRMATIVAS

25	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
26	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5
27	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	2	3	4	5
28	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5
29	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5
30	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5
31	Com a maneira que esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	2	3	4	5
32	Com a capacidade de o meu trabalho me absorver.	1	2	3	4	5
33	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5
34	Com o entendimento entre mim e meu chefe.	1	2	3	4	5
35	Com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5
36	Com a maneira como meu chefe me trata.	1	2	3	4	5
37	Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5
38	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
39	Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5

#### **Parte 4: Comprometimento Organizacional Afetivo**

Você encontrará, nos itens 40 a 44 a seguir, alguns sentimentos/emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Quero saber **o quanto você sente estes sentimentos e emoções**. Para tanto, escolha o número de 1 a 5, de acordo com a escala abaixo, e assinale-o na coluna à direita.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nada	Pouco	Mais ou menos	Muito	Extremamente

#### **AFIRMATIVAS**

40	Orgulhoso(a) dela	1	2	3	4	5
41	Contente com ela	1	2	3	4	5
42	Entusiasmado(a) com ela	1	2	3	4	5
43	Interessado(a) por ela	1	2	3	4	5
44	Animado(a) com ela	1	2	3	4	5

**Muito obrigada!**