

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Liliane Lima Sant'Anna

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: relações com estilos
gerenciais e suporte organizacional para ascensão,
promoção e salários**

Brasília – DF

2011

Liliane Lima Sant'Anna

BEM-ESTAR NO TRABALHO: relações com estilos gerenciais e suporte organizacional para ascensão, promoção e salários

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

Professor Orientador: Doutora, Tatiane Paschoal

Brasília – DF

2011

Sant'Anna, Liliane Lima.

Bem-estar no Trabalho: relações com estilos gerenciais e suporte organizacional para ascensão, promoção e salários / Liliane Lima Sant'Anna. – Brasília, 2011.

49 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Prof. Dra. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Bem-estar. 2. Afeto positivo. 3. Realização no trabalho. 4. Liderança. 5. Suporte Organizacional. I. Título.

Liliane Lima Sant'Anna

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: relações com estilos
gerenciais e suporte organizacional para ascensão,
promoção e salários**

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

Liliane Lima Sant'Anna

Doutora, Tatiane Paschoal
Professora-Orientadora

Doutor, Walter Eustáquio Ribeiro,
Professor-Examinador

Doutor, Marcus Vinícius Soares
Siqueira
Professor-Examinador

Brasília, 31 de janeiro de 2011

À minha mãe, Iêda Maria, que me deu apoio incondicional e que me ajudou a crescer em todas as áreas da minha vida.

Ao meu pai, José Alex, que me ensinou e ensina muitas coisas e que me incentivou a completar esta etapa;

Ao meu namorado, Zeus, e à minha sogra, Maria Gil, que me acompanharam nos meus melhores e piores momentos e me ajudaram a levantar a bola.

Aos meus irmãos, Luisa, José, Otavio, Raquel e Késsia e cunhados, Dimas, Priscila, Terezinha e Gabriel, por estarem sempre ao meu lado.

E aos meus lindos sobrinhos Igor, Ian, Stella, Lia e Davi que encantam os meus dias.

Minha conquista eu dedico a vocês!

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo suporte que disponibilizaram durante a realização do trabalho bem como pela oportunidade incrível que me deram e me dão todos os dias;

Ao Zeus, que com todo o carinho, paciência, dedicação e atenção me ajudou fechar este ciclo.

A todos os meus familiares, de sangue ou de coração, que me trouxeram paz e me trazem felicidade sempre.

Ao JB pelos ensinamentos e generosidade.

À minha orientadora Tatiane Paschoal que esteve sempre disposta a ajudar e com muita paciência e dedicação me auxiliou quando precisei;

Às empresas que disponibilizaram espaço e tempo para realização da pesquisa;

“Mesmo uma jornada de milhares de quilômetros
começa com o primeiro passo”

Confúcio

RESUMO

A presente pesquisa testou a relação de estilos gerenciais e suporte organizacional para ascensão, promoção e salários, com o bem-estar no trabalho. Foi entendido como Bem-estar no trabalho a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção de realização do indivíduo (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). Quanto aos estilos gerenciais, foram considerados os estilos voltados para o relacionamento, para a tarefa e para a situação propostos por Melo (2004). O suporte organizacional para ascensão, promoção e salários foi entendido como ações organizacionais referentes à retribuição financeira, promoções de cargo ou salário e ascensão funcional como explicitado por Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade (1999). Para coleta de dados, foi aplicado questionário com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, a Escala de Suporte Organizacional Percebido e a Escala de Bem-Estar no Trabalho, todas validadas no Brasil. Um total de 157 funcionários de duas organizações privadas do Distrito Federal respondeu ao questionário. Todos os fatores de estilos gerenciais e suporte para ascensão, promoção e salários apresentaram correlações significativas com o bem-estar no trabalho. As associações mais fortes foram as do suporte organizacional com afeto positivo e realização. Os resultados sugerem que as ações organizacionais são importantes para compreensão do bem-estar.

Palavras-chave: bem-estar, afeto positivo, realização no trabalho, liderança, suporte organizacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Concepções Hedônica e Eudemônica do bem-estar.....	16
Quadro 2: Concepções utilizadas em pesquisas sobre o bem-estar no trabalho.....	18

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargos dos respondentes.....	28
Gráfico 2: Sexo dos respondentes	29
Gráfico 3: Empresa dos respondentes	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Médias e Desvios dos fatores estudados	34
Tabela 2 Correlações entre os fatores do estudo.....	35
Tabela 3 Correlações entre as variáveis dependentes e independentes	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Bem-estar no Trabalho	15
2.2	Estilos de Liderança	20
2.3	Suporte Organizacional	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1	Caracterização das organizações	26
3.2	Participantes do estudo	27
3.3	Instrumentos de pesquisa	29
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICES	45
	Apêndice A – Questionário	45

1 INTRODUÇÃO

No estudo do homem em seu ambiente de trabalho, tem sido comum analisar os efeitos negativos que o trabalhador pode vir a ter em decorrência de seu envolvimento com atividades laborais. Exemplos dessa tendência de estudo podem ser encontrados em publicações do Instituto Americano de Stress (AIS), que aborda o stress no trabalho e seus diversos impactos no trabalhador, e também em Silva (2000) e em Vieira et al. (2006), que estudam o Burnout¹ e seus respectivos impactos, sob a ótica da psicologia e da psiquiatria. A psicologia há muito se volta a estudar os aspectos de sofrimento e patologias. Tal tendência acaba influenciando estudos no campo organizacional e do trabalho. Porém, já se vislumbra uma nova perspectiva (SIQUEIRA & PADOVAM, 2008). Há poucos anos, os estudos da psicologia positiva, psicologia voltada para o entendimento científico de aspectos saudáveis e positivos do ser humano (PALUDO & KOLLER, 2007), vem se tornando mais frequente tanto na observação do indivíduo no ambiente geral como no ambiente de trabalho.

O bem-estar no trabalho é um dos temas abordados nessa área. Gestores de pessoas e pesquisadores organizacionais tomaram conhecimento que o estado da felicidade ou de bem-estar dos indivíduos pode ser atingido através do trabalho e esta premissa os instigou a procurar conhecer mais sobre o tema (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). Apesar desse crescente interesse, encontram-se dificuldades quando se trata de explicar o bem-estar no trabalho.

O fenômeno do bem-estar como felicidade e como reflexo dos aspectos positivos da experiência humana no trabalho está presente em uma bibliografia ainda reduzida, tendo em vista que essa abordagem voltada ao estudo de aspectos positivos do trabalhador ainda é recente. Muitas ações praticadas pelas empresas podem ter impactos diferentes em aspectos positivos e negativos da experiência do trabalhador.

As empresas, que buscam por lucratividade, estão procurando se adaptar às novas exigências políticas e de mercado. A preocupação ambiental e social se torna cada

dia mais evidente no mercado. Ter ações voltadas ao bem-estar do trabalhador pode ser incluído neste contexto, afinal, a preocupação social deve ser não somente filantrópica, mas voltada para toda a sociedade, incluindo os trabalhadores.

Assim, conhecer os caminhos e as práticas para a manutenção de saúde e felicidade do trabalhador se torna de suma importância. Por isto, estudar o bem-estar no trabalho se torna um desafio de importante valor científico.

Para saber distinguir o que de fato é o bem-estar no trabalho, enquanto experiência subjetiva, e quais aspectos o influenciam, deve-se identificar a sua relação de antecedência e consequência com aspectos relacionados. Aspectos que em alguns estudos são considerados parte do bem-estar no trabalho, como o reconhecimento da chefia e a participação nas decisões, podem ser antecedentes e não diretamente parte do construto (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

A descoberta de antecedentes do bem-estar pode permitir que gestores adotem estratégias diretas para a criação de um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento pessoal e felicidade dos trabalhadores. Evidenciar tais influências, em um campo de tamanha importância, pode vir a gerar novos caminhos para a Gestão de Pessoas, com o foco no significado do trabalho, com maior preocupação não somente em remediar seus pontos negativos, mas principalmente em manter a saúde do colaborador, seus afetos positivos e disponibilizar caminhos para a sua realização.

1.1 Formulação do problema

Tomando o contexto competitivo que exige do trabalhador excelência e produtividade e a tendência emergente de preocupação das organizações com seu capital intelectual e, conseqüentemente, com o bem-estar do colaborador, a presente pesquisa propõe o seguinte questionamento: Quais são os preditores do

¹ “A síndrome de *burnout*, identificada na década de 1970, caracteriza-se por uma tríade de dimensões (exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal) e é uma condição relacionada à organização do trabalho.” (VIEIRA *et al.*, 2006)

bem-estar no trabalho? Existem práticas organizacionais que podem aumentar o bem-estar dos trabalhadores, especialmente suas experiências positivas?

1.2 Objetivo Geral

Testar a relação entre variáveis organizacionais e o bem-estar no trabalho.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Testar a relação entre a visão dos estilos gerenciais e o bem-estar no trabalho.
- b) Testar a relação entre a visão de suporte organizacional para ascensão, promoção e salários e o bem-estar no trabalho.

1.4 Justificativa

Os estudos voltados ao conhecimento do bem-estar pessoal e da felicidade não são recentes; porém, somente há pouco tempo a ênfase nos aspectos positivos dessas experiências vem tomando espaço no estudo científico brasileiro. A abordagem atual do bem-estar nas organizações ainda é voltada para preocupações com a saúde física ou com a redução de impactos negativos do trabalho na saúde mental do trabalhador, na maior parte do tempo, desenvolvendo ações que incidem nas consequências negativas das atividades exercidas pela pessoa (FERRAZ, TAVARES & ZILBERMAN, 2007).

Os estudos voltados a compreender o bem-estar no trabalho são ainda escassos, o que torna ampla a possibilidade e necessidade de novas pesquisas sobre o tema. Muitas lacunas ainda existem sobre a própria definição do bem-estar laboral, quais variáveis influenciam o bem-estar e se os antecedentes dos aspectos positivos são os mesmos antecedentes das experiências negativas do trabalhador.

A necessidade de se estudar o bem-estar e buscar uma definição precisa para o assunto é não somente importante em termos teóricos, mas também práticos (HORN *et al.*, 2004). Saber como realmente se dá o bem-estar de um indivíduo pode orientar práticas organizacionais proativas a favor de fazer com que seus colaboradores tenham um maior nível de bem-estar dentro da organização. Segundo Ferraz, Tavares & Zilbermam (2007), listar quais fatores influenciam positivamente o bem-estar pessoal pode ser útil para prevenir que indivíduos mais sujeitos a patologias cheguem a atingir um nível de doença mental.

Evidenciando quais os fatores que influenciam o bem-estar pode-se abrir portas a dedicação das empresas ao bem-estar do trabalhador. De acordo com Gaulejac (2007), o contexto de trabalho atual exerce um sistema de dominação sobre os trabalhadores e o ideal seria que esse sistema acabasse e fosse iniciado uma gestão mediadoras dos interesses econômicos e de poder, destacando o bem-estar do trabalhador como uma premissa para o sistema.

Se os estudos indicarem que práticas organizacionais influenciam essa experiência subjetiva que é o bem-estar, gestores e pesquisadores podem procurar desenvolver estratégias para potencializar esse tipo de experiência e pode-se abrir uma porta de entrada às propostas de Gaulejac (2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Bem-estar no Trabalho

Apesar do entendimento sobre a sua repercussão na vida e nas atividades de cada indivíduo ter concordância entre os estudiosos do bem-estar, não há, ainda, no meio científico, uma definição precisa e consensual sobre o bem-estar geral e no trabalho. As concepções sobre o bem-estar variam de acordo com cada autor ou pesquisador do construto e, muitas vezes, fazem referência à própria felicidade do trabalhador (PASCHOAL & TAMAYO, 2008).

A felicidade, até a chegada da filosofia socrática, era tida como advento dos deuses, somente eles poderiam sentir ou proporcionar a alguém a felicidade real. Após a chegada de Sócrates esse paradigma é quebrado, o filósofo propõe que a busca pela felicidade é de responsabilidade do próprio indivíduo, cada qual deveria buscar os seus prazeres para atingir o estado de felicidade almejado.

Baseadas na filosofia de Sócrates, outras concepções foram criadas a fim de entender a felicidade. Aristóteles, contrapondo a concepção já formada, propôs que a felicidade poderia estar não somente na realização de desejos ou prazeres, mas que a felicidade verdadeira é encontrada na manifestação das virtudes do indivíduo, chegando assim ao verdadeiro bem-estar. Tal concepção criou uma nova linha de pensamento sobre a felicidade, paralela àquela proposta por Sócrates. (RYAN & DECI, 2001)

A discussão sobre a felicidade levanta questões filosóficas que estão além do escopo do presente estudo. Porém é importante destacar que as linhas de pensamento filosófico sobre a felicidade influenciam, hoje, as principais abordagens de bem-estar: a abordagem hedônica e a eudemônica.

A concepção hedônica defende a visão de que felicidade consiste principalmente em vivências de prazer, o chamado bem-estar subjetivo. A felicidade pode ser atingida à

medida que os afetos positivos do indivíduo são mais presentes do que os afetos negativos e existe satisfação com a vida em geral (SIQUEIRA & PADOVAM, 2008).

Já a concepção eudemônica analisa o bem-estar pelo lado cognitivo, coloca o bem-estar como o alcance da plenitude das potencialidades do indivíduo, destaca a realização e o crescimento pessoal como passos para se atingir o bem-estar, diferente da felicidade medida por afetos, como defende a abordagem do bem-estar subjetivo (RYAN & DECI, 2001).

As duas visões resumidamente apresentam as características descritas do quadro 1.

Hedônica	Eudemônica
Subjetiva	Cognitiva
Prazer > desprazer	Alcance de potencialidades
Afetos positivos > afetos negativos	Crescimento pessoal
Satisfação com a vida	Realização
Maximização da felicidade humana	Expressão das virtudes humanas

Quadro 1: Concepções Hedônica e Eudemonica do bem-estar
(RYAN & DECI, 2001)

A discussão das duas visões sobre a felicidade não é recente, como já comentado. A divergência das mesmas ainda é percebida nos estudos sobre bem-estar e nas concepções culturais sobre o mesmo. Porém, segundo Ryan & Deci (2001), apesar de distintas, as duas concepções possuem pontos de interface que podem ser observados nas pesquisas atuais. Estudos e pesquisas indicam que a melhor concepção de felicidade está não somente ligada a umas das visões básicas, mas sim contemplam as duas dimensões (RYAN & DECI, 2001).

Para este estudo, será utilizado um conceito multidimensional da felicidade. Visto que, segundo Paschoal & Tamayo (2008), “bem-estar” e “felicidade” podem ser tratados como semelhantes, optou-se por utilizar o termo bem-estar, por ser o mais encontrado nos textos acadêmicos e pelo fato do termo felicidade poder suscitar ao pensamento exclusivamente hedônico ou a outros tipos de questionamentos.

Sabendo que o bem-estar está relacionado com afetos positivos e negativos e observando que o ambiente de trabalho disponibiliza aos indivíduos uma enorme gama de possibilidades de afetos, tanto positivos quanto negativos (Paschoal,

Torres & Porto, 2010), surge a necessidade de se estudar o bem-estar no contexto organizacional.

A produção científica está se voltando para manter pessoas e organizações saudáveis, de forma a preservar e fortalecer pontos positivos ao invés de continuamente ter de combater pontos deficientes (PALUDO & KOLLER, 2007). Sendo assim, a análise do bem-estar no ambiente de trabalho torna-se necessária para a continuidade do crescimento de práticas organizacionais voltadas a propiciar o acontecimento de tais pontos positivos.

O ambiente de trabalho disponibiliza aos indivíduos uma enorme gama de possibilidades de afetos, tanto positivos quanto negativos (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010). Nesse contexto, a produção científica está se voltando para manter pessoas e organizações saudáveis, de forma a preservar e fortalecer pontos positivos ao invés de continuamente ter de combater pontos deficientes (PALUDO & KOLLER, 2007). Sendo assim, a análise do bem-estar no ambiente de trabalho torna-se necessária para a continuidade do crescimento de práticas organizacionais voltadas a fortalecer tais pontos positivos.

Segundo Horn *et al.* (2004), igualmente ao bem-estar geral, o bem estar no trabalho deve ser olhado de forma a considerar suas diferentes dimensões, tanto afetivas como cognitivas, psicossomáticas e relacionadas a aspirações e motivações internas de cada indivíduo.

Da mesma forma que o bem-estar geral, o bem estar no trabalho possui diferentes concepções e diferentes linhas de pesquisa. O quadro a seguir compara autores que utilizaram diferentes concepções sobre o bem-estar no trabalho.

Siqueira e Padovam (2008)	Dessen & Paz (2010)	Paschoal e Tamayo (2008)
<p>Afetos positivos com o trabalho: satisfação e envolvimento;</p> <p>Afetos positivos com a organização: comprometimento organizacional afetivo.</p>	<p>Reconhecimento</p> <p>Salário</p> <p>Relação com a Chefia</p> <p>Relação com os colegas</p> <p>Identificação com a organização</p> <p>oportunidades de crescimento</p> <p>condições de trabalho</p> <p>relação com os clientes</p> <p>Valorização</p> <p>Realização</p>	<p>Humores e emoções no trabalho:</p> <p>Afetos positivos no trabalho > Afetos negativos no trabalho;</p> <p>Realização e percepção de expressão pessoal no trabalho.</p>

Quadro 2: Concepções utilizadas em pesquisas sobre o bem-estar no trabalho

No estudo sobre o bem-estar no trabalho, Siqueira e Padovam (2008), utilizam o conceito de bem-estar de forma a considerar os afetos positivos com o trabalho como satisfação e envolvimento e os afetos positivos com a organização como o comprometimento organizacional afetivo. Este conceito difere da percepção utilizada neste trabalho, devido às diversas definições e sentidos que as dimensões escolhidas por Siqueira e Padovam (2008) podem trazer e ao fato de que conceitos como satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho podem ser considerados antecedentes ou consequentes do bem-estar e não necessariamente parte do construto (PASCHOAL & TAMAYO, 2008).

A pesquisa desenvolvida por Dessen & Paz (2010) sobre o bem-estar no trabalho toma como fatores do bem-estar o reconhecimento, o salário, a relação com a chefia, a relação com os colegas, a identificação com a organização, oportunidades de crescimento, as condições de trabalho, a relação com clientes, a valorização e a realização. Alguns desses fatores também são possíveis antecedentes do bem-estar e poderiam influenciar afetos positivos, negativos ou realização pessoal no trabalho.

Paschoal e Tamayo (2008) propuseram uma concepção do bem-estar no trabalho como tendo a dimensão afetiva, de humores e emoções no trabalho, bem como a dimensão cognitiva, englobando a realização e percepção de expressão pessoal. Esta definição será tomada como base para este trabalho devido ao fato de que ela sustenta as diferentes dimensões do bem-estar e ainda assim mantém a concepção pura e simples possibilitando a identificação de possíveis consequentes ou antecedentes do bem-estar. Assim, segundo Paschoal e Tamayo (2008, p.16):

“O bem-estar no trabalho pode ser conceituado, portanto, como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Definido deste modo, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem eudaimonica.”.

Adotando-se a premissa de que o bem-estar pessoal pode ser alcançado por meio do trabalho, surge a necessidade de os gestores formularem práticas para o desenvolvimento de um ambiente propício ao bem-estar. Identificando antecedentes do construto, pode-se facilitar as condições para atingi-lo (RYAN & DECI, 2001). Porém, devido à recente e escassa bibliografia sobre o bem-estar no trabalho, ainda se encontram grandes dificuldades na observação de antecedentes do construto, os quais possibilitariam o direcionamento de estratégias voltadas para a manutenção do bem-estar dos funcionários em uma empresa.

A revisão da literatura organizacional evidencia a crescente sugestão de que os principais antecedentes do bem-estar no trabalho são as variáveis organizacionais (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010). Posto isto, o contexto de uma organização, onde o indivíduo está sujeito a diferentes ações desenvolvidas para que trabalhem com qualidade e produtividade (SILVA, 2000), se torna um cenário propício ao estudo de antecedentes do bem-estar.

Segundo Dessen & Paz (2010), o trabalho faz parte da adaptação ao mundo e pode chegar a ser vital para as pessoas. Devido às novas demandas do mundo organizacional, concorrência entre empresas, características competitivas e de desempenho dos colaboradores, identificou-se a necessidade de valorizar o trabalhador e agir proativamente para o alcance de maiores índices de satisfação e de desempenho dos mesmos (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

Paiva e Borges (2009) identificaram em seu estudo aspectos ambientais que podem influenciar no bem-estar psíquico do trabalhador, como organização no trabalho, condições de trabalho, relações sociais e disponibilidade econômica. De forma complementar a esses resultados o estudo realizado por Little, Simmons & Nelson

(2007) mostra que os afetos positivos dos líderes são preditores da saúde dos seus liderados.

Assim como encontrado por Little, Simmons & Nelson (2007) a percepção dos comportamentos de líderes nas organizações parecem estar tanto associadas à saúde do trabalhador como também a comportamentos organizacionais, como o direcionamento para a realização de tarefas, para atingimento de metas ou para o relacionamento (Melo, 2004). Testar se existe relação entre estilos de liderança dos gestores e o bem-estar no trabalho, da forma como é definido na presente pesquisa, consiste em uma pergunta ainda pouco explorada.

No estudo de Paschoal, Torres & Porto (2010) os autores exploraram a relação entre o bem-estar e a percepção de suporte organizacional pelo trabalhador. Como resultado, obtiveram a confirmação da relação na maioria dos fatores, assim mostrando que o suporte organizacional parece ser uma variável antecedente importante para o bem-estar.

Conforme indicado nos objetivos, este estudo pretende testar a relação dos estilos de gestão e suporte organizacional, no que tange o fator de ascensão, promoção e salários, com o bem-estar no trabalho.

2.2 Estilos de Liderança

Segundo Lapierre (1989) a personalidade ou atitude dos líderes de uma empresa exercem alta influência na percepção das ações da organização para com os funcionários. Não somente isto, a personalidade dos líderes pode também influenciar o tipo de administração da empresa. Assim, torna-se de importante relevância o estudo da liderança e a relação com o bem-estar do trabalhador.

Pesquisadores da área de comportamento organizacional dispõem grande interesse no estudo da liderança e gerenciamento nas empresas (BERGAMINI, 1994). O tema ganha maior importância quando se destaca que líderes ou gerentes fazem parte do grupo de pessoas que obtêm maiores níveis de responsabilidade e

remuneração em uma organização; portanto, quanto melhor conhecê-los melhor podem ser as ações da organização direcionadas a estas pessoas.

Para se entender um pouco mais sobre liderança deve-se considerar que os estudos e definições de liderança são muito amplos e divergentes em relação ao seu significado (DAVEL & MACHADO, 2001; VERGARA, 2007). De acordo com Bergamini (1994) os pontos de convergência entre as definições de liderança consistem no fato de que a liderança somente acontece a partir de um relacionamento em grupo de mão dupla sendo que o líder influencia os seus subordinados e os mesmos respondem a tal influência.

Segundo Davel & Machado (2001) e Melo (2004) as pesquisas sobre liderança iniciaram-se com o foco voltado para a diferenciação do líder e seus subordinados investigando os principais traços de personalidade do líder. Em seguida, os estudos voltaram-se ao comportamento dos líderes, evoluindo depois para o estudo dos fatores situacionais a qual eram submetidos, os aspectos contingenciais.

Bergamini (1994) explica que o interesse em conhecer a liderança não começou agora, mas sim a mais de mil anos os pesquisadores procuram entender melhor como se dá essa relação. Naturalmente as linhas de pesquisa foram se especializando e a análise da liderança passou a ser vista por duas perspectivas: procurar saber como o líder é, ou seja, quais os traços de personalidade de um líder; ou o que o líder faz, qual a concepção de seu comportamento. E há ainda uma terceira perspectiva que estuda quais os cenários de eficácia de um líder.

Para que a pesquisa tenha um direcionamento específico, torna-se necessária a escolha de uma definição de liderança. Por tanto, a definição que será utilizada para este estudo é a mesma escolhida por Melo (2004) de Bass (1990, p.19 apud Melo, 2004):

“Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles.”

Em uma organização, quando se dá o título de gestor a um funcionário espera-se que este venha a liderar uma equipe. Posto isso, de acordo com Melo (2004) a

diferença entre os termos líder e gerente se torna de pouca importância visto que o gerente já possui a responsabilidade de influência e liderança, mesmo que seja pelo poder que o cargo possui. Será utilizado neste estudo, por tanto, o termo líder como semelhante a gestor.

Para tudo, é importante destacar o que faz um gestor, como se dá o seu comportamento e no que eles interferem ou influenciam.

Após a pesquisa sobre a evolução do estudo de liderança, Melo (2004) identificou a presença de três focos de atuação do líder, formando assim três estilos de gerenciamento: a tarefa, o relacionamento e a situação.

O primeiro fator, a tarefa, consiste no ambiente que o líder tem a capacidade de criar envolvendo a realização de atividades, tarefas, objetivos e metas. Para isto o líder usualmente utiliza da hierarquia, das regras e métodos colocados pela organização.

O segundo refere-se ao relacionamento. Os líderes voltados para esse fator possuem relações de trabalho, com seus subordinados, caracterizadas em confiança mútua, amizade e sentimentos, e enfatizam a facilitação e apoio aos seus subordinados.

Já o terceiro fator, o situacional, consiste na habilidade do líder em identificar as mudanças do ambiente e se adaptar a elas. Varia o seu comportamento de acordo com a maturidade, capacidade de execução de tarefas e relacionamento com seus subordinados. Este líder é flexível de acordo com as necessidades de sua equipe.

No contexto organizacional gerentes e subordinados possuem alta necessidade de contato e relacionamento. O gerente possui como papel principal transmitir a cultura e objetivos da organização para os subordinados afim de que estejam alinhados ao mesmo objetivo buscando resultados (Melo, 2004). O que se deve perceber é que este papel de intermediação do líder pode gerar para o grupo de subordinados diferentes percepções da própria empresa. Tal observação permite que seja possível que a percepção de realização dos funcionários seja maior ou menor dado o tratamento do líder com tal fator.

Em uma organização são encontrados diferentes tipos de líderes e estilos gerenciais. Sabendo-se que os líderes podem gerar experiências positivas ou negativas em seus subordinados (DAVEL & MACHADO, 2001), e que os afetos positivos e negativos fazem parte do índice de bem-estar no trabalho, bem como a

percepção de realização, chega-se ao seguinte questionamento: existe relação entre estilos gerenciais e o bem-estar de seus subordinados?

O conceito desenvolvido por Melo (2004) bem como a escala referente a esse conceito serão utilizados neste estudo a fim de responder tal questionamento.

2.3 Suporte Organizacional

A cada dia mais as organizações parecem se preocupar com a estabilidade e intensidade de dedicação do trabalhador. Pesquisas recentes, que objetivam descobrir o que afeta o comprometimento no trabalho, mostram que um dos principais fatores observados é a necessidade da via de mão dupla na relação com o funcionário (EISENBERGER *et al.*, 1986). As interpretações econômicas e afetivas dos trabalhadores, quanto ao comprometimento organizacional, podem gerar uma influência significativa no comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Segundo Eisenberger *et al.* (1986) o colaborador será mais dedicado às atividades da empresa conforme ele sinta que a empresa também é dedicada a ele, de forma sincera. Para este estudo, entende-se que o trabalhador deve ter uma visão de retribuição **justa** por parte da empresa. No contexto organizacional moderno, a dedicação da empresa em relação ao trabalhador ainda se dá de maneira reativa. O sistema de dominação, inclusive na gestão de pessoas, ainda se apresenta com muito peso SIQUEIRA (2009). Mesmo com estudos críticos como o de Siqueira (2009), que evidenciam as práticas de gestão de pessoas como objetivos de lucratividade e exploração do indivíduo, a gestão de pessoas ainda é pouco focada no real bem-estar do trabalhador.

Segundo Eisenberger *et al.* (1986) e Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade (1999) os trabalhadores em geral formulam crenças e pressupostos acerca de quanto a organização percebe seus esforços e os valoriza e o quanto se preocupa com o seu nível de bem-estar. Esta percepção pode ser influenciada pelas atitudes diretas da empresa para com os seus colaboradores, como reconhecimento, recompensas, elogios, aprovações, dentre outros. Percepção de suporte organizacional é o nome que se dá a esse fenômeno.

A percepção de suporte organizacional trata não somente da interpretação do trabalhador quanto uma ação atual da empresa voltada ao seu bem-estar, mas também pode influenciar novas ações que a empresa venha a desenvolver (EISENBERGER *et al.*, 1986). Uma ação que gere uma percepção negativa nos trabalhadores pode acarretar em uma dificuldade de se formular novas ações, pois essas terão que quebrar a crença criada na ação mal sucedida.

Gerando expectativas positivas, ligações afetivas e sensação de cuidado com os funcionários da organização o resultado pode ser extremamente positivo em relação ao comprometimento com as metas e objetivos organizacionais. O suporte organizacional pode influenciar ainda o absenteísmo e bem-estar dos funcionários (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Baseados na escala desenvolvida por Eisenberger (1986), Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade (1999), preocuparam-se em desenvolver uma escala de percepção de suporte organizacional para a realidade brasileira. Realizaram o estudo no Brasil e revelaram que a percepção de suporte organizacional dos brasileiros era um tanto mais elaborada e chegaram ao resultado de uma medida com os seguintes fatores: (1) gestão de desempenho; (2) carga de trabalho; (3) suporte material; (4) práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários.

O primeiro fator, gestão de desempenho, refere-se à interpretação dos trabalhadores quanto à forma de gerenciamento do desempenho dos funcionários, ou seja, em como se avalia a participação com novas idéias do funcionário, o estabelecimento de metas, conhecimento do esforço de atualização do colaborador, bem como o conhecimento das dificuldades e facilidades da realização de suas tarefas.

O segundo fator, carga de trabalho, está relacionado à sobrecarga de atividades ou tarefas exigidas dos funcionários, bem como às demandas quanto a sua eficiência produtiva.

O suporte material, terceiro fator, indica a percepção dos funcionários em relação à adequação dos recursos oferecidos para desenvolverem suas atividades, e apoio material para desenvolvimento de suas tarefas. Refere-se ainda à percepção dos esforços da empresa quanto à modernização e facilitação dos processos de trabalho.

O último fator, práticas de ascensão, promoção e salários se relaciona à visão quanto às práticas organizacionais referentes à retribuição financeira, promoções de cargo, ou salário e ascensão funcional.

Este último fator recebe maior enfoque nesta pesquisa devido ao estudo elaborado por Paschoal, Torres & Porto (2010). No referido estudo os pesquisadores buscaram compreender a relação entre suporte social e suporte organizacional com o bem-estar laboral e procuraram saber se tais variáveis poderiam ser consideradas antecedentes do bem-estar no trabalho. Obtiveram como resultado que a maioria dos fatores do suporte organizacional podem ser considerados antecedentes do bem-estar no trabalho; por outro lado, observaram que os fatores de suporte material e práticas de ascensão, promoção e salários possuem baixa correlação com o bem-estar do trabalhador e não compuseram o modelo de preditores.

O estudo elaborado por Paschoal, Torres & Porto (2010) foi realizado em uma organização pública. Para os autores, esse aspecto pode ajudar a explicar os resultados encontrados, pois, nas organizações públicas há estabilidade de cargos, carreiras bem definidas e mudanças na ascensão previamente estabelecidas com base no tempo de serviço, podendo assim tornar a percepção deste fator de forma a ter baixa correlação com o bem-estar do indivíduo.

Continua, assim, o questionamento direcionado às organizações privadas, as quais possuem um cenário de gestão instável e de menor previsibilidade, que diferem nas políticas de gestão de pessoas quando comparadas ao outro setor. Tais características podem gerar um contexto de variações de afetos positivos ou negativos nos funcionários, assim caracterizando a possibilidade de existir relação de antecendência deste fator com o bem-estar no trabalho.

Como já havia sido observada relação de antecendência entre os primeiros fatores do suporte organizacional com o bem-estar do trabalhador no estudo de Paschoal, Torres & Porto (2010), e observando que o fator de práticas de promoção, ascensão e salários pode ser demasiado diferente no setor público e privado, optou-se por focalizar este fator do suporte organizacional, práticas de ascensão, promoção e salários, no universo de empresas privadas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Pela taxonomia proposta por Vergara (2005) que qualifica a pesquisa em dois critérios: meios e fins, para os fins da pesquisa ou do ponto de vista do objetivo (Alves, 2007) foi utilizado o método descritivo. De acordo com Silva & Menezes (2001), Alves (2007) e Vergara (2005) uma pesquisa descritiva tem como objetivo evidenciar características de uma população ou o estabelecimento de relações entre objetos de pesquisa.

Já em relação aos meios de pesquisa ou do ponto de vista técnico, foi realizado um levantamento de dados, o qual se dá quando há questionamento direto aos indivíduos sobre o comportamento ou objeto pesquisado (ALVES, 2007; SILVA & MENEZES, 2001).

O levantamento foi realizado por meio de aplicação de questionário de autopreenchimento composto totalmente por questões fechadas possibilitando assim a análise de natureza quantitativa dos dados.

3.1 Caracterização das organizações

A pesquisa foi realizada em duas empresas privadas do setor de vendas e distribuição de bebidas de Brasília, Distrito Federal. Ambas as empresas solicitaram que não fossem identificadas no estudo. Posto isto, cada empresa recebeu um número para que possam ser diferenciadas; a primeira empresa será referida como empresa 1 e a segunda empresa como empresa 2. Não será possível indicar dados mais específicos das organizações, pois pretende-se evitar a identificação de cada uma por parte do leitor.

3.2 Participantes do estudo

Para responder a um dos objetivos da pesquisa, que se refere à influência dos estilos gerenciais sobre o bem-estar no trabalho, participaram do estudo apenas aqueles funcionários que possuem uma figura de liderança ou gerência (aqui tratados com o mesmo sentido) específica e bem definida. Nem todos os cargos das organizações possuem tal característica, visto que existem cargos que possuem um ou mais superiores diretos, assim descaracterizando uma figura definida de liderança.

Sendo assim, do total de funcionários de cada empresa, a saber, 223 funcionários da empresa 1 e 115 funcionários da empresa 2, apenas participaram do estudo aqueles que ocupavam cargos de técnicos, analistas administrativos, vendedores ou supervisores de vendas das organizações estudadas.

A empresa 1 é composta por 21 analistas, 15 técnicos, 18 supervisores e 97 vendedores na situação anteriormente descrita. A empresa 2 é composta por 3 analistas, 10 técnicos, 6 supervisores e 35 vendedores, também na situação anteriormente descrita.

A aplicação dos questionários foi realizada com todos os funcionários que pertencem aos cargos referidos que estavam presentes nos dias de aplicação, os quais foram identificados pela empresa juntamente com o pesquisador.

Optou-se por não estudar aqueles funcionários que não possuem contato diário com a empresa, como repositores de mercadoria, motoristas e ajudantes, mesmo que se encaixem no perfil citado anteriormente. De acordo com as próprias organizações, a realidade desse grupo de funcionários se difere demasiadamente da realidade das empresas, o que pode fazer com que a percepção destes funcionários seja muito discrepante em relação aos que mantêm contato diário com a organização.

Foram aplicados 178 questionários ao todo somando os respondentes das duas empresas. Após a retirada de 21 questionários respondidos incorretamente (diferente das instruções de cada parte do questionário) ou de forma incompleta, 157 questionários válidos foram tabulados e analisados.

A função ou cargo do total de funcionários respondentes se dividiu da seguinte forma: 97 Vendedores, 19 Supervisores, 14 Técnicos e 12 Analistas. O gráfico a seguir demonstra a distribuição percentual de tais cargos:

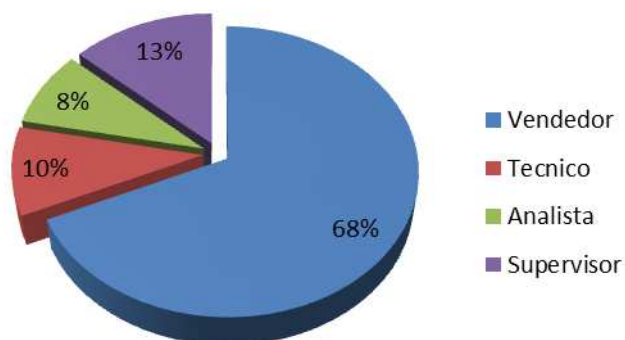


Gráfico 1: Cargos dos respondentes

A distribuição predominada pelos vendedores se dá devido ao negócio das empresas: venda e distribuição de bebidas.

A análise do perfil demonstra que a média de idade dos funcionários das empresas é de 27 anos, com desvio padrão de seis anos. O funcionário mais novo tem 18 anos e o mais velho 59. O tempo de empresa varia do mínimo de dois meses a 13 anos, tendo uma média de 2,75 anos, com desvio padrão de 2,27. Nota-se pelo perfil de funcionários com pouco tempo nas empresas que possivelmente há alta rotatividade de funcionários, visto que as duas empresas possuem mais de dez anos de existência em Brasília.

Quanto ao estado civil dos funcionários, 46% são casados, 50% são solteiros e os restantes separados ou divorciados. Quanto ao número de filhos, 38% não possuem filhos, 36% possuem um filho, e o restante possui dois ou mais.

Do total de respondentes 24 são mulheres e 129 homens, distribuição que se mostra coerente pela natureza da atividade de vendas que é exercida nas empresas, atividade que tem sido predominantemente masculina.

O gráfico 2 demonstra a proporção entre homens e mulheres que responderam os questionários:

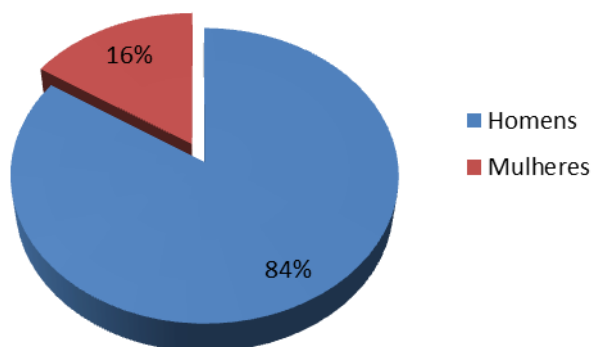


Gráfico 2: Sexo dos respondentes

Dos 157 questionários analisados 116 foram respondidos por funcionários da empresa 1 e 41 por funcionários da empresa 2, distribuídos percentualmente da seguinte maneira:

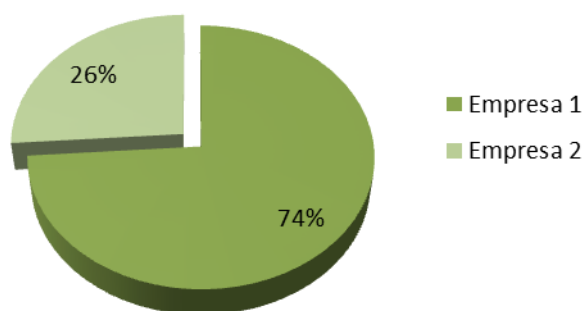


Gráfico 3: Empresa dos respondentes

Tal proporção acontece devido ao tamanho das empresas serem diferentes.

3.3 Instrumentos de pesquisa

Para alcançar os objetivos citados no item 1.3 foi aplicado um questionário, apresentado integralmente no apêndice deste documento, composto pelos seguintes instrumentos: Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) e a parte referente à ascensão, promoção e salários da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP).

Para abertura do questionário o pesquisador dirige uma nota ao participante explicitando a finalidade, objetivos do questionário e a importância das respostas para o estudo. Deixa claro que a participação na pesquisa é voluntária e as informações obtidas são sigilosas. Por fim, deixa seu contato para caso de dúvidas e agradece a participação.

Após a abertura, o participante pode se dirigir ao questionário em si. A Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), primeira parte do questionário, validada por Paschoal & Tamayo (2008), avalia o nível de bem-estar no contexto de trabalho. A EBET foi escolhida por contemplar a visão hedônica e eudamônica do bem-estar bem como por possuir bons parâmetros psicométricos: foi validada com a participação de 317 trabalhadores de diferentes organizações, públicas ou privadas do Distrito Federal.

A EBET é composta por duas partes, uma referente à dimensão afetiva e outra referente à realização no trabalho. Dispõe de 30 itens divididos em três fatores, a saber: afeto positivo, com nove itens e índice de confiabilidade alpha de Cronbach de 0,91; afeto negativo, com 12 itens e alpha de 0,89; e realização, composto por nove itens e alpha equivalente a 0,88. Assumem-se os índices de confiabilidade alpha de Cronbach referentes aos resultados deste estudo.

A parte que compõe os dois primeiros fatores contém a seguinte instrução: “nos últimos seis meses o meu trabalho tem me deixado...”. O primeiro fator, relativo aos afetos positivos, é composto pelos itens: animado, entusiasmado, empolgado, feliz, alegre, contente e disposto. O segundo fator, que trata de afetos negativos, é composto pelos itens nervoso, tenso, irritado, chateado, impaciente, com raiva, incomodado, deprimido, frustrado, ansioso, preocupado, entediado. Tais itens referentes aos dois primeiros fatores devem ser respondidos de acordo com uma escala de cinco pontos, que varia de (1) nem um pouco a (5) extremamente.

A parte que contém o terceiro fator, de realização do trabalho, contém a seguinte instrução: “neste trabalho...”. Esta parte é composta pelos itens: realizo o meu potencial; desenvolvo habilidades que considero importantes; realizo atividades que expressam minhas capacidades; consigo recompensas importantes para mim; supero desafios; atinjo resultados que valorizo; avanço nas metas que estabeleci para minha vida; faço o que eu realmente gosto de fazer; expresso o que há de

melhor em mim. Cada item foi respondido de acordo com uma escala de cinco pontos, que varia de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), segunda parte do questionário, validada por Melo (2004), foi validada com 328 sujeitos e é baseada na evolução do estudo da liderança abordando três fatores: liderança voltada para a tarefa, para o relacionamento e para a situação. A escala foi escolhida devido à extensão de literatura que abrange e por obter bons parâmetros psicométricos.

A EAEG dispõe de 33 itens que pretendem retratar o tratamento do líder com seus subordinados no dia-a-dia de trabalho, sendo 11 itens referentes à tarefa, com índice de confiabilidade alpha de Cronbach de 0,83; dez itens referentes ao relacionamento, com alpha de 0,93; 12 itens referentes à situação, com alpha equivalente a 0,85. Assumem-se os índices de confiabilidade alpha de Cronbach referentes aos resultados deste estudo. O questionário foi respondido de acordo com a escala de cinco pontos, que varia de (1) nunca age assim a (5) sempre age assim, seguindo a seguinte instrução: indique o quanto as questões correspondem à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

O primeiro fator, o relacionamento, é composto pelos itens: encontra tempo para ouvir os membros do grupo; é atencioso no relacionamento com os subordinados; interessa-se pelos sentimentos dos subordinados; mostra-se acessível aos subordinados; demonstra respeito pelas ideias dos subordinados; estimula a apresentação de novas ideias no trabalho; demonstra confiança nos subordinados; é compreensível com as falhas e erros dos subordinados; estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.

O segundo fator, a tarefa, é composto pelos itens: valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia); valoriza o respeito à autoridade; é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos; pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas; põe o trabalho em primeiro lugar; indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.

O terceiro fator, situacional, é composto pelos itens: dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada; dá maior ou menos liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa; dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram

motivados para executar a tarefa; dá maior ou menos liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.

O instrumento Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), validado por Tamayo *et al.* (2000), tem como objetivo medir a percepção das ações organizacionais pelo trabalhador. Foi utilizada neste estudo somente a parte da escala referente à percepção de suporte sobre ascensão, promoção e salários do ESOP, que possui 5 itens com alpha de Cronbach referente a este estudo de 0,79, e compõe a terceira parte do questionário. Foram respondidos, cada um de seus 5 itens, de acordo com uma escala de cinco pontos, que varia de (1) nunca a (5) sempre. Os itens são: (1) Nesta organização, as oportunidades de ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários; (2) Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional; (3) Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado; (4) Nesta organização, os funcionários chegam ao final de carreira com salários baixos; (5) Nesta organização, os empregados recebem salários dignos.

Para fechamento do questionário, a quarta parte corresponde a informações sócio demográficas dos participantes, como sexo, idade, estado civil, número de filhos, função que exerce na organização e tempo de empresa.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa foi realizada durante a segunda quinzena de novembro de 2010 na empresa 1 e durante a primeira quinzena de dezembro de 2010 na empresa 2, período este definido previamente de forma a não chocar com atividades de final de ano das empresas.

Os questionários foram aplicados no local de trabalho durante o expediente de forma coletiva na maior parte dos funcionários, aqueles que não estavam com o grupo no horário de aplicação puderam responder o questionário separadamente.

O pesquisador ou um colaborador do pesquisador explicitaram a finalidade do instrumento e o sigilo de suas informações e distribuíram os questionários para que fossem respondidos. Imediatamente após o preenchimento das respostas, os

participantes devolveram o questionário para o pesquisador, que o colocou em um envelope lacrado ao final da aplicação.

A necessidade de tempo e concentração para responder ao questionário dificultou a aceitação dos funcionários para responderem à pesquisa o que pode justificar o alto número de questionários inválidos e diminuir a confiabilidade da pesquisa.

Observou-se alto grau de envolvimento por parte dos funcionários das áreas administrativas das empresas, porém, quando se tratando da área de vendas e distribuição, áreas fins, o envolvimento dos respondentes foi significativamente menor.

Mesmo com a explanação inicial sobre a finalidade da pesquisa, durante o processo de aplicação dos questionários o pesquisador foi questionado por diversas vezes se o gerente que estava sendo avaliado sofreria algum tipo de sanção ou recompensa pelas respostas dadas. Tais intervenções podem demonstrar uma possível desejabilidade pelos funcionários.

Após o término das aplicações, para a tabulação e auxílio na análise de dados, foram utilizados dois softwares: Microsoft Excel 2010 e SPSS (*Statistical Package for de Social Sciences*) 15.0.

Para responder aos objetivos de pesquisa, inicialmente foram conduzidas análises estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e frequências e em seguida foram conduzidas correlações bivariadas de Pearson.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão apresentados a seguir os resultados obtidos após a coleta dos dados nas empresas estudadas. Primeiramente, serão mostrados os dados descritivos e, em seguida, os resultados das correlações entre as variáveis. Após tais apresentações, serão discutidos os resultados encontrados na pesquisa.

Quanto às médias das respostas analisadas, as variáveis dependentes e independentes do estudo apresentaram, no geral, pontuações acima do ponto médio das escalas de resposta (de 1 a 5).

Os dados das médias e desvios padrões de cada variável se encontram na Tabela 1.

Tabela 1: Médias e Desvios dos fatores estudados

Fatores	Média	Desvio Padrão
Afeto Negativo	2,36	0,79
Afeto Positivo	3,06	0,89
Realização	3,79	0,74
Ascensão, promoção e salários	2,99	0,87
Líder Relacionamento	3,99	0,82
Líder Situação	4,03	0,82
Líder Tarefa	4,04	0,73

Em relação ao afeto positivo, a média neste estudo foi de 3,06 e desvio padrão igual a 0,89, em uma escala de 1 a 5. Para o afeto negativo, foi encontrada média de 2,36 e desvio padrão de 0,79. Finalmente, para o fator de realização, a média foi de 3,79 com desvio padrão de 0,74.

Em relação às variáveis independentes, a percepção de suporte no que se refere à ascensão, promoção e salários, obteve média 2,99 com desvio de 0,87.

Para os estilos de gerenciamento, os fatores apresentaram médias próximas. O fator líder tarefa obteve média de 4,04 com desvio de 0,73. Para o líder situacional, a média foi de 4,03 e o desvio de 0,82. E, para o líder relacionamento, foi encontrada média de 3,99 e desvio padrão igual a 0,82.

Foram conduzidos testes-t para comparar as respostas dos participantes das duas organizações estudadas e não foram encontradas diferenças significativas.

Foram testadas as correlações entre cada variável dependente e independente deste estudo. Todas estas correlações foram significativas.

O suporte para ascensão, promoção e salários referente à percepção de suporte organizacional apresentou as correlações mais fortes com afeto positivo (0,52) e realização (0,49). A direção da relação foi positiva, o que indica que quanto maior a percepção de suporte, maior o afeto positivo e a realização no trabalho.

No caso do afeto negativo, as correlações mais fortes foram observadas para o líder relacionamento (0,37) e ascensão, promoção e salários (0,36), respectivamente. A direção das correlações foi negativa, o que indica que quanto menor o estilo voltado para o relacionamento e menor o suporte para ascensão, promoção e salários, maior o afeto negativo.

Os resultados das correlações são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 Correlações entre os fatores do estudo

Variáveis	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização	Ascensão, promoção e salários	Líder Tarefa	Líder Situação	Líder Relacion.
Afeto Positivo	1						
Afeto Negativo	-0,600**	1					
Realização	0,554**	-0,313*	1				
Ascensão, promoção e salários	0,520**	-0,366*	0,492**	1			
Líder Tarefa	0,341**	-0,304*	0,319**	0,359**	1		
Líder Situação	0,335**	-0,308*	0,326**	0,384**	0,749**	1	
Líder Relacionamento	0,412**	-0,376*	0,347**	0,400**	0,782**	0,873**	1

* p<0,05 **p<0,01

Afim de melhor visualizar a correlação entre as variáveis, a tabela a seguir as separa em independentes e dependentes. Destacam-se assim os resultados referentes ao suporte organizacional no que tange ascensão, promoção e salários, que possuem os maiores índices de correlação.

Tabela 3 Correlações entre as variáveis dependentes e independentes

Fatores	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização
Ascensão, promoção e salários	0,520**	-0,366**	0,492**
Líder Tarefa	0,341**	-0,304**	0,319**
Líder Situação	0,335**	-0,308**	0,326**
Líder Relacionamento	0,412**	-0,376**	0,347**

**p<0,01

Os resultados encontrados nas análises descritivas indicam que existe bem-estar na percepção dos participantes, visto que a média das variáveis afeto positivo e realização encontram-se acima do ponto médio. Porém, é interessante destacar que, mesmo apresentando bem-estar, a variável de afeto negativo resultou em um índice muito próximo ao ponto médio da escala, indicando que é uma experiência significativa dos funcionários.

Para autores do bem-estar, afetos positivos e negativos não são exatamente excludentes, podem ser vivenciados concomitantemente (PASCHOAL & TAMAYO, 2008; RYAN & DECI, 2001). E isto é o que se observa neste estudo. Apesar de o afeto positivo se mostrar maior que o afeto negativo, a presença do afeto negativo faz parte da experiência destes funcionários.

Sobre o suporte organizacional nos aspectos de ascensão, promoção e salários, a pontuação encontra-se tangente ao ponto médio, o que indica uma percepção positiva deste fator. Porém o índice encontrado ainda pode ser melhorado por parte das organizações. Se há ações sendo desenvolvidas pelas empresas para que esta visão aumente, elas não estão sendo totalmente efetivas. Outras ações mais efetivas poderiam ainda ser implementadas.

De acordo com Eisenberger (1986), a percepção de suporte organizacional reflete a qualidade do tratamento que o trabalhador recebe da organização, ou seja, quanto maior a percepção de suporte mais os funcionários estão dispostos a retribuir à organização com seus esforços e dedicação. Analisando o índice percebido pelos trabalhadores das duas empresas, a retribuição do trabalhador pode acompanhar o índice mediano achado na pesquisa, evidenciando assim a importância do

desenvolvimento de ações para aumentar a percepção de suporte organizacional para ascensão, promoção e salários.

Sobre os estilos de liderança, todas as pontuações se mostraram elevadas, o que parece indicar a presença dos três tipos de líderes nas organizações ou mesmo que os líderes emitem comportamentos de todos os tipos. Sobre este resultado, a análise das correlações contribui com algumas informações. As correlações entre os três fatores de estilos de liderança foram muito altas, positivas e significativas. Por exemplo, o coeficiente de correlação entre estilo relacionamento e estilo situação foi de 0,87, o maior de todos os coeficientes encontrados.

No estudo de Melo (2004), o autor encontrou três fatores distintos para os estilos de liderança delimitados por cada campo conceitual estudado. Porém, no presente estudo, os três estilos parecem não se diferenciar na percepção dos respondentes. Devido à alta correlação entre os fatores de estilos gerenciais observa-se que a interpretação dada a cada item não apresentou diferenças quanto aos três fatores propostos.

Tal acontecimento pode ser resultado de desejabilidade social por parte dos respondentes. Apesar dos cuidados com o sigilo das respostas, com as instruções, os colaboradores podem ter respondido o que acreditavam que era esperado que respondessem, por medo que o gerente pudesse ter acesso as suas respostas ou medo de que suas respostas pudessem influenciar o seu dia a dia. Os funcionários podem também ter suposto que as respostas dos questionários afetariam positiva ou negativamente os seus gestores, tendenciando, assim, as respostas para os polos das escalas.

Uma questão que pode ser destacada é que a empresa estudada por Melo (2004) faz parte do setor público, possui 38% dos respondentes com mais de 20 anos de empresa, 64% com nível de escolaridade superior e 38% alocados em cargos de gestão. Tais características do estudo citado podem trazer uma grande diferença principalmente quanto à maturidade dos respondentes. Funcionários com maior tempo de empresa podem ter maior facilidade em distinguir atitudes de seu gerente, assim delimitando os três estilos gerenciais. Funcionários com maior nível de escolaridade podem ter maior facilidade na interpretação dos itens.

Nas organizações investigadas no presente estudo, 78% dos respondentes pertenciam a cargos funcionais de ensino médio (vendedores e técnicos), e a média do tempo de empresa era menor que três anos.

Um passo seguinte nas análises poderia ser a condução de regressão múltipla linear para testar o impacto de cada variável sobre os fatores de bem-estar. Porém, as altas correlações encontradas para os estilos de liderança impedem que todos eles sejam considerados no modelo e indica a necessidade de mais estudos sobre as dimensões desse construto e como os itens se organizam e se estruturam.

Quanto à relação entre a variável ascensão, promoção e salários e as variáveis afeto positivo, afeto negativo e realização, os resultados vão de encontro aos resultados encontrados, nas organizações públicas, por Paschoal, Torres e Porto (2010). Nas empresas privadas investigadas, esse tipo de suporte teve correlação significativa e elevada com os fatores de bem-estar, especialmente afeto positivo e realização. Os índices de correlação encontrados nesta pesquisa foram de 0,52 para afeto positivo, -0,36 para afeto negativo e 0,49 para realização ao passo que no estudo de Paschoal, Torres & Porto (2010) os índices para afeto positivo, afeto negativo e realização foram de 0,24; -0,19 e 0,23 respectivamente.

Neste tipo de organização, o suporte para ascensão, promoção e salários parece ser um fator importante para o bem-estar e indica que as empresas deveriam se preocupar em desenvolver ações que melhorem a opinião dos funcionários acerca de retribuições financeiras e benefícios, perspectivas de promoção salarial ou funcional e ascensão de carreira na empresa.

Outro resultado que merece ser comentado é que a força da correlação do suporte para ascensão, promoção e salários com os fatores de bem-estar é maior para afeto positivo e realização e menor para afeto negativo. Assim, a sugestão de autores como Paschoal & Tamayo (2008) e Ryan e Deci (2001) de que os antecedentes dos aspectos positivos são específicos e não são idênticos aos antecedentes de aspectos negativos parece se sustentar.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os objetivos deste trabalho consistiam em testar a relação entre a percepção dos estilos gerenciais e suporte organizacional para ascensão, promoção e salários e o bem-estar no trabalho.

O primeiro objetivo específico, quanto ao suporte organizacional para ascensão, promoção e salários, foi devidamente alcançado. Verificou-se que o fator mencionado possui relação com o bem-estar nas empresas privadas estudadas. Para próximos estudos, é de grande importância a aplicação do instrumento de suporte organizacional completo em organizações privadas. Para esta pesquisa, o questionário precisava ser reduzido, por isso nem todas as variáveis de suporte organizacional, como suporte material e carga de trabalho, entraram na pesquisa. Foi considerado apenas aquele fator que deixou maiores lacunas em estudos anteriores.

Já o alcance do segundo objetivo específico revelou algumas dificuldades, especialmente sobre os resultados encontrados para os estilos de gerenciamento. Os resultados das correlações indicaram um alto índice entre os fatores de liderança. Tais resultados indicam que os três fatores propostos por Melo (2004) não foram diferenciados pelos respondentes desta pesquisa, dificultando, assim, a compreensão clara das relações entre os estilos gerenciais e o bem-estar no trabalho.

O resultado mencionado pode ser explicado por uma possível desejabilidade social nas respostas dos participantes. O fato de avaliarem um gerente no próprio ambiente de trabalho pode incitar, nos respondentes, medo ou algum sentimento de que as suas respostas possam prejudicá-lo. Ou ainda pode gerar expectativas de que, com suas respostas, poderão exercer alguma mudança relacionada aos seus gerentes. Por exemplo, os participantes poderiam pensar que ao responder que um gerente possui todos os tipos de comportamento, este pode ser premiado ou promovido e vice-versa.

Estudos futuros devem aprofundar e explorar as dimensões dos estilos gerenciais e refletir sobre o desenvolvimento de métodos de coleta de dados especialmente em empresas privadas.

De um modo geral, foram encontradas algumas dificuldades para conduzir a pesquisa no contexto das organizações estudadas. O ambiente das empresas privadas, com o dia a dia acelerado e cobrança de resultados, necessitou de um tratamento especial quanto aos questionários, que tiveram que ser o mais resumido possível, fazendo com que o pesquisador optasse por uma ou outra variável dentre aquelas que poderiam ser estudadas. Além disso, o ritmo acelerado dos funcionários das empresas também causou impacto no que se refere à pressa dos funcionários para responder aos questionários ou, muitas vezes, baixa receptividade para participar da pesquisa.

Neste estudo, considerou-se o bem-estar tanto em termos de afeto no trabalho quanto em termos de realização no trabalho, considerando assim as duas dimensões do bem-estar, hedônica e eudemonica. A elaboração de uma pesquisa abordando um conceito multidimensional de bem-estar pode contribuir para o campo ainda pouco explorado deste tema.

Complementar a esse aspecto, a sustentação da relação entre o bem-estar e o fator ascensão, promoção e salários da percepção de suporte organizacional, indica, corroborando estudos anteriores, que variáveis organizacionais são importantes para o bem-estar. Posto isto, destaca-se que apesar de o bem-estar se tratar de um fenômeno predominantemente subjetivo, variáveis externas ao indivíduo podem influenciá-lo, ou seja, não são somente características do indivíduo que o determinam.

A importância e valor científico do estudo do bem-estar no trabalho se tornam ainda mais altos no contexto de adaptação que as organizações vêm sofrendo. Os trabalhadores estão dispostos a engajar-se por um objetivo organizacional, porém estão cada dia mais preocupados em ter retribuições justas e buscar o seu bem-estar.

A presente pesquisa abordou duas variáveis que podem estar relacionadas ao bem-estar no trabalho. Os resultados encontrados não podem ser generalizados para todas as organizações privadas. Outros estudos, com outras variáveis e em outros

contextos laborais, devem ser conduzidos para embasar cientificamente as ações de organizações direcionadas ao bem-estar do trabalhador.

Para as organizações investigadas, os resultados representam um diagnóstico a respeito do bem-estar e da percepção do suporte de ascensão, promoção e salários dos respondentes. Além disso, os dados indicam que as práticas organizacionais voltadas à percepção de ascensão, promoção e salários podem influenciar no nível de bem-estar dos trabalhadores. Sendo assim, devem ser alvo de preocupação da organização, a qual tem uma significativa participação nessas experiências de bem-estar do trabalhador. Ações devem ser desenvolvidas pela organização com o intuito de fazer com que os trabalhadores percebam que seus esforços e dedicação estão sendo retribuídos. No que se refere a ascensão, promoção e salários, o trabalhador deve entender que recebe ou receberá aquilo que for justo em troca de suas contribuições.

Em suma, as recomendações aqui propostas, bem como as contribuições e limitações da pesquisa, possuem a intenção de instigar a continuidade no estudo do bem-estar, fazendo com que os estudos acadêmicos contribuam ainda mais para a prática organizacional e possam abrir a possibilidade de aumentar a preocupação com o indivíduo dentro do ambiente organizacional. Espera-se que, cada vez mais, dentre os objetivos das organizações esteja o desenvolvimento de práticas para facilitar e melhorar a vida de todos..

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A., (2007) **Como Escrever Teses e Monografias: Um Roteiro Passo a Passo**. Editora Campus Universitário, 2ª edição.

BASS, B. M. (1990) **HandBook of Leadership: theory, research and managerial applications**. The Free Press, NY

BERGAMINI, C. W. **Liderança Administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DAVEL, E., & MACHADO, H. V. (2001) **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas**. RAC, 5(3), 107-126

DESSEN, M. C., & PAZ, M. G. T., (2010). **Validação do Instrumento de Indicadores de Bem-Estar Pessoal nas Organizações**. Psicologia em Estudo, 15(2), 409-418, Maringá, PR

EISENBERGER, R., *et al.* (1986). **Perceived organizational support**. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.

FERRAZ, R. B., *et al.* (2007) **Felicidade: uma revisão**. Revista de Psiquiatria Clínica, 34(5), 234-242

GAULEJAC, V. (2007) **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ed. Idéias e Letras

HORN. J. E., *et al.* (2004) **The Structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers**. Journal of occupation and Organizational Phycology, 77, 365-375

LAPIERRE, L., (1989) **Imaginário, Administração e Liderança**. RAE, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 29(4), 5-16, Out./Dez.

LITTLE, L. M., SIMMONS, B. L. & NELSON, D. L. (2007) **Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge**. *Journal of Management Studies*, 44(2), 244-260, Mar.

MELO, E. A. A., (2004) **Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. *PPOT*, 4(2), 31-62, Julho/Dezembro.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., BORGES-ANDRADE, J. E., & PILATI, R. (1999). **Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário**. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51

PAIVA, C. S. D. L., & BORGES, L. O. (2009). **O Ambiente de Trabalho no Setor Bancário e o Bem-Estar**. *Psicologia em Estudo*, 14(1), 57-66, Maringá, PR, Brasil

PALUDO, S. S., & KOLLER, S. H. (2007). **Psicologia Positiva: Uma nova Abordagem para antigas questões**. *Paidéia*, 17(36), 9-20

PASCHOAL, T., & TAMAYO, A. (2008). **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

PASCHOAL, T., TORRES, C. V., & PORTO, J. B. (2010) **Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social**. *RAC*, Curitiba, 14(6), art. 4, 1054-1072, Nov./Dez.

RYAN, R. M., & DECI, E. R. (2001). **On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being**. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

SILVA, F. P. P. (2000) **Burnout: Um desafio à saúde do trabalhador**. *Revista de Psicologia Social e Institucional*, vol. 2 n. 1, Universidade Estadual de Londrina, PR

SILVA, E. L., & MENEZES, E. M., (2001) **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância UFSC

SIQUEIRA, M. M. M. & PADOVAM, V. A. R. (2008). **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.

SIQUEIRA, M. V. S. (2009) **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 02. ed. Curitiba: Juruá.

TAMAYO, M. R., PINHEIRO, F. A., TRÓCCOLI, B. T., & PAZ, M. G. T. (2000, julho). **Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP)**. [Resumo]. Anais da Reunião Anual da SBPC, Brasília, DF, Brasil, 52

VERGARA, S.C., (2005) Começando a definir a metodologia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 4.

VERGARA, S. C., (2007) **A Liderança aprendida**. GV Executivo, FGV-EBAPE, 6(1), 61-65, Jan./Fev.

VIEIRA, I. *et al.* (2006) **Burnout na clínica psiquiátrica: relato de um caso**. Print version Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul, vol.28 no.3 Porto Alegre. 2006 0101-8108

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Prezado colaborador,

Esta é uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso do curso de graduação em Administração da universidade de Brasília, cujo objetivo é avaliar a experiência das pessoas no trabalho. Para isso, será aplicado o questionário a seguir, que deve ser respondido integralmente.

Sua colaboração é voluntária e importante para o sucesso deste trabalho. No entanto, sua recusa em participar não irá lhe acarretar penalidade alguma. A qualquer momento, você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

As informações obtidas são sigilosas e confidenciais, portanto, serão tomados todos os cuidados necessários para garantir a sua privacidade. Em hipótese alguma, os dados sobre os participantes serão utilizados para outros fins que não o da pesquisa acadêmica. Ao responder ao questionário a seguir, você estará consentindo em participar desta pesquisa. Por favor, responda-o conforme as instruções e não deixe nenhuma questão em branco.

Caso haja dúvidas entre em contato comigo pelo e-mail: lilianelimasantanna@gmail.com.

Muito Obrigada!

QUESTIONÁRIO

Para começar, utilize a escala abaixo e escreva o *número* que melhor expressa sua resposta ao lado de cada item.

Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...

- | | | |
|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1) alegre ____ | 8) animado ____ | 15)incomodado ____ |
| 2) preocupado ____ | 9) chateado ____ | 16)nervoso ____ |
| 3) disposto ____ | 10)impaciente ____ | 17)empolgado ____ |
| 4) contente ____ | 11)entusiasmado ____ | 18)tenso ____ |
| 5) irritado ____ | 12)ansioso ____ | 19)orgulhoso ____ |
| 6) deprimido ____ | 13)feliz ____ | 20)com raiva ____ |
| 7) entediado ____ | 14)frustrado ____ | 21)tranquilo ____ |

Agora você deve indicar o quanto às afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho.

Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Neste trabalho...

1) Realizo o meu potencial	1	2	3	4	5
2) Desenvolvo habilidades que considero importantes	1	2	3	4	5
3) Realizo atividades que expressam minhas capacidades	1	2	3	4	5
4) Consigo recompensas importantes para mim	1	2	3	4	5
5) Supero desafios	1	2	3	4	5
6) Atinjo resultados que valorizo	1	2	3	4	5
7) Avanço nas metas que estabeleci para minha vida	1	2	3	4	5
8) Faço o que realmente gosto de fazer	1	2	3	4	5
9) Expresso o que há de melhor em mim	1	2	3	4	5

Na parte seguinte, você encontrará varias afirmativas relacionadas ao seu **ambiente de trabalho**. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que ocorre em seu trabalho atual.

Para responder, você utilizará a escala apresentada no exemplo abaixo.

Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Freqüentemente	Sempre
1	2	3	4	5

1) Nesta organização, as oportunidades de ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários	1	2	3	4	5
2) Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional	1	2	3	4	5
3) Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado	1	2	3	4	5
4) Nesta organização, os funcionários chegam ao final de carreira com salários baixos	1	2	3	4	5
5) Nesta organização, os empregados recebem salários dignos	1	2	3	4	5

Você está quase acabando. Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias com os seus subordinados no dia a dia de trabalho. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização. Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Freqüentemente age assim	Sempre age assim
-----------------	---------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

Meu chefe imediato...

1) É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	1	2	3	4	5
2) É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	1	2	3	4	5
3) Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
4) Coloca o trabalho em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
5) Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5
6) Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.	1	2	3	4	5
7) É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5
8) Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	1	2	3	4	5

9) Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	1	2	3	4	5
10) Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
11) Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	1	2	3	4	5
12) Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	1	2	3	4	5
13) Demonstra confiança nos subordinados.	1	2	3	4	5
14) Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
15) Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
16) Mostra-se acessível aos subordinados.	1	2	3	4	5
17) Valoriza o respeito à autoridade.	1	2	3	4	5
18) Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	1	2	3	4	5
19) Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	1	2	3	4	5

Para finalizar, responda aos itens seguintes:

Sexo: () Feminino () Masculino
Idade: ____ anos
Estado civil: () Solteiro () Casado ou vivendo como casado () Divorciado/Separado
Filhos: () Nenhum () Um () Dois () Três () Mais de Três
Função: () Vendedor () Técnico () Analista () Supervisor
Tempo na empresa: ____ ano(s) e ____ meses

Obrigada!