



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARÍLIA ALENCAR DA FONSÊCA

**BEM-ESTAR LABORAL E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

Brasília – DF

2011

MARÍLIA ALENCAR DA FONSÊCA

**BEM-ESTAR LABORAL E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

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

Professor Orientador: Msc. Osório
Carvalho Dias.

Brasília – DF

2011

Fonsêca, Marília Alencar da.

Bem-estar laboral e o comprometimento organizacional. –
Brasília, 2011.

82f. : il.

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

Orientador: Prof. Msc. Osório Carvalho Dias, Departamento de
Administração.

1. Bem-estar laboral. 2. Comprometimento organizacional. 3.
Gestão por competência. I. Título.

MARÍLIA ALENCAR DA FONSÊCA

**BEM-ESTAR LABORAL E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

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

Marília Alencar da Fonsêca

Msc, Osório Carvalho Dias
Professor-Orientador

Dr, Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Examinador

Dra, Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Brasília, 26 de Janeiro de 2011

Dedico este trabalho aos meus pais, Múcio e Sônia, que sempre me apoiaram, me deram força para lutar e buscar meus sonhos. A quem devo tudo que sou. Sem mais palavras.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos por todo apoio durante essa etapa de minha vida.

Ao meu orientador, Osório, que sempre foi extremamente solícito, atencioso, competente, exigindo de mim mais do que imaginei que fosse capaz.

Às minhas amigas Carol, Fabíola, Marilinha, Sil e Tati que sempre estiveram por perto e participaram desta etapa.

Ao Hugo, companheiro dos últimos anos de faculdade, que sempre esteve ao meu lado dizendo que tudo iria dar certo. Obrigada pela paciência e compreensão.

Às professoras Tatiane e Késia pela disponibilidade de tempo e pelas dicas valiosas.

Àos servidores do TCU que me ajudaram a realizar este trabalho. De modo especial agradeço, ainda, aos servidores Cristiano Albuquerque, Adalgisa Campelo e Maridel Noronha pelo apoio.

Ao estagiário João Paulo Motta.

Àos servidores da Dicad.

RESUMO

As inúmeras mudanças econômicas, políticas, culturais e sociais ocorridas nos últimos anos, que foram impactadas principalmente pela globalização, impactaram a gestão empresarial. Dentre estas mudanças percebem-se as modificações da gestão de pessoas e do comportamento dos funcionários. Este aspecto se agravou no serviço público que perdeu sua credibilidade perante a sociedade nos últimos anos. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo testar, empiricamente, a relação entre o bem-estar laboral e o comprometimento organizacional, utilizando como local de estudo o Tribunal de Contas da União, Sede. Cabe ressaltar, que a escolha deste tribunal para a análise, deu-se após as mudanças estratégicas sofridas pelo órgão que, dentre elas, tinha o objetivo de melhorar as condições dos servidores visando aumentar o nível de bem-estar e comprometimento com o TCU. Assim, foi adotada a metodologia de *survey* ou levantamento, com a aplicação de questionários, caracterizada como um estudo empírico, quantitativo e transversal. Para avaliar o bem-estar, foram utilizadas as dimensões hedônicas e *eudaimônicas*, isto é, a análise do afeto positivo, afeto negativo e da realização. As bases do comprometimento avaliadas foram do comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Para atingir o objetivo do trabalho, foram realizadas, inicialmente, análises sobre o bem-estar e o comprometimento separadamente, com o intuito de compreender essas variáveis. Os resultados obtidos mostram que os servidores do tribunal apresentam um nível de bem-estar satisfatório caracterizado pela predominância do afeto positivo e realização. Inclusive, o baixo índice de afeto negativo encontrado corrobora com o resultado anterior. Quanto ao comprometimento, percebeu-se a existência, no tribunal, das bases: afetiva e normativa, sem, no entanto, a presença significativa do comprometimento instrumental. Com a análise de correlação e regressão múltipla, percebeu-se que existe, sim, uma relação de predição do bem-estar sobre o comprometimento. Contudo, os resultados mostram que esta relação só existe, em relação à dimensão do bem-estar como afeto positivo e a realização sobre o comprometimento afetivo e normativo. O afeto negativo parece não influenciar nenhum fator do comprometimento, bem como, deduz-se que o comprometimento instrumental não sofre influência do bem-estar. O presente trabalho reafirma, assim, o pressuposto teórico de que um maior bem-estar pode causar maior comprometimento afetivo. Destaca-se, ainda, a relação do bem-estar com o comprometimento normativo, que até então é nova na literatura, possibilitando, deste modo, uma ampliação da compreensão e novas pesquisas com este tema.

Palavras-chave: Bem-estar laboral. Comprometimento organizacional. Gestão por competência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1: Felicidade x Renda per capita americana.....	19
Gráfico 2: Felicidade x Renda per capita japonesa.....	20

FIGURAS

Figura 1: Identificação do Gap de competência	17
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características demográficas dos participantes do estudo	40
Tabela 2: Resultado da análise descritiva da variável bem-estar.....	46
Tabela 3: Grau de alcance das metas de 2009.....	47
Tabela 4: Resultado da análise descritiva da variável comprometimento	48
Tabela 5: Resultado da análise descritiva do comprometimento instrumental.....	49
Tabela 6: Resultado da análise descritiva do comprometimento normativo.....	50
Tabela 7: Resultado da correlação entre as variáveis: bem-estar, comprometimento e aspectos sociodemográficos	51
Tabela 8: Resultado da correlação entre as variáveis: bem-estar e comprometimento	52
Tabela 9: Análise de regressão múltipla do bem-estar sobre o comprometimento afetivo.....	53
Tabela 10: Análise de regressão múltipla do bem-estar sobre o comprometimento instrumental.....	53
Tabela 11: Análise de regressão múltipla do bem-estar sobre o comprometimento normativo.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1	Formulação do Problema	7
1.2	Objetivos.....	9
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos Específicos	9
1.3	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Significado do trabalho	12
2.2	Gestão de Pessoas	15
2.2.1	Breve conceituação de gestão por competência.....	16
2.3	Bem-estar.....	18
2.3.1	Breve histórico	18
2.3.2	Bem-estar e felicidade.....	21
2.3.3	Bem-estar conceito	22
2.3.4	Pesquisas sobre bem-estar e felicidade.....	24
2.4	Comprometimento Organizacional	27
2.4.1	Compreendendo o comprometimento organizacional.....	27
2.4.2	Enfoque afetivo	29
2.4.3	Enfoque instrumental	30
2.4.4	Enfoque normativo	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	33
3.2	Tribunal de Contas da União	34
3.2.1	Caracterização da organização.....	34
3.2.2	Contextualização do Tribunal de Contas da União	36
3.3	População e amostra.....	38

3.4	Instrumento de pesquisa	40
3.4.1	Escala de bem-estar	41
3.4.2	Escala de comprometimento organizacional.....	41
3.5	Procedimento de coleta e análise de dados	42
3.5.1	Coleta de dados	43
3.5.2	Análise dos dados	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	Descrição do bem-estar laboral	46
4.2	Descrição do comprometimento organizacional	48
4.3	Correlação do bem-estar com o comprometimento.....	51
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	55
5.1	Considerações finais	55
5.2	Limitações da pesquisa	57
5.3	Recomendações.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	67
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO	70
	APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISE DE DADOS REALIZADAS NO SPSS	72
	ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.....	82

1 INTRODUÇÃO

As inúmeras transformações econômicas, políticas e culturais vividas pela sociedade nos últimos anos, por exemplo, globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, robotização das linhas de produção e fenômenos de terceirização impactaram diretamente o dia-a-dia da gestão empresarial (GIL, 2001; ABREU; MENERGON; MIYAZAKI, 2003; SARSUR et al., 2002).

O novo ambiente caracterizado pela instabilidade e competitividade exigiu que as organizações se tornassem mais flexíveis e dinâmicas, com funcionários capacitados, treinados, criativos, proativos, prontos para novos desafios, com maiores responsabilidades e dispostos a trabalhar em equipe (BASTOS, 1993; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Desta forma, as organizações exigem de seus funcionários o comprometimento que, segundo Borges-Andrade (1994), pode ser informalmente definido como vestir a camisa da empresa, isto é, funcionários dedicados, comprometidos, dispostos a fazer horas extras, comprometidos com os objetivos organizacionais e ligados aos valores que compõem a cultura organizacional (SIQUEIRA, 2006).

Estas alterações foram vividas, concomitantemente, pelos órgãos e empresas estatais, Rodrigues, Imai e Ferreira (2001) relatam que a mudança do mercado refletiu em um funcionário mais flexível devido à política de desvalorização do sujeito, consequência do achatamento salarial, diminuição da quantidade e qualidade dos materiais de consumo, manutenção e compra de equipamentos.

Ainda que mudanças tenham ocorrido no ambiente de trabalho, ele continua a ter muito valor para o ser humano. Vasconcelos (2004) afirma que no trabalho o indivíduo pode externar suas habilidades e potencialidades, e, por conseguinte, alcançar a realização suprema. Siqueira (2006) completa dizendo que o trabalho é o local onde o indivíduo pode projetar seus sonhos, lutar para concretizá-los, sentir-se útil e buscar reconhecimento perante seus superiores e seus pares.

O trabalho auxilia o indivíduo a buscar/encontrar sua felicidade, por meio da realização dos seus sonhos e objetivos, tanto pessoais como profissionais.

(GIANNETTI, 2002). Felicidade que, segundo Vasconcelos (2004), pode ser definida como sinônimo de alegria, sucesso, êxito e ventura.

Ressalta-se que o estudo de bem-estar é paralelo ao estudo da felicidade, pois não existe um consenso entre muitos estudiosos que consideram os termos como sinônimos (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004; VEENHOVEN, 1994; PASCHOAL; TAMAYO, 2008; MYERS; DINER, 1995). Desta forma, o presente trabalho segue a tendência atual da literatura e considera o bem-estar como sinônimo de felicidade.

O bem-estar no ambiente de trabalho não é estudado e analisado nas organizações, tão profundamente como poderia ser. Contudo, é importante lembrar que existem pesquisas de motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho, necessárias para dar suporte ao desenvolvimento de um trabalho mais prazeroso, mas que não são suficientes para compreender se o indivíduo é realmente feliz em seu ambiente de trabalho (CARVALHO, 2010; VASCONCELOS, 2004).

Rosenbluth e Peters (1992 apud VASCONCELOS, 2004) defendem a importância do bem-estar no ambiente de trabalho porque para os autores é um fator-chave de alcance da prestação de um serviço de qualidade. Para Matos (2001) quando se tem um ambiente de trabalho feliz, com pessoas felizes, condições concretas são propiciadas para que os indivíduos alcancem a tão esperada realização humana e profissional.

Contudo, Carvalho (2010) declara que poucos são os estudos em administração com o tema bem-estar no trabalho. Traldi (2009) afirma que são incipientes os estudos no contexto organizacional, embora, exponha que existam estudos na área da psicologia. Paschoal (2008) completa afirmando que efetivamente são poucos os modelos teóricos e empíricos que analisam o bem-estar no contexto de trabalho. A autora justifica tal explicação dizendo que as pesquisas existentes apenas relacionam o bem-estar dentro de outros contextos como o do estresse ocupacional e o esgotamento profissional (PASCHOAL, 2008). Portanto, criam-se oportunidades para novas pesquisas, como a do presente trabalho, que objetiva analisar aprofundadamente a relação entre o bem-estar no ambiente de trabalho e o comprometimento organizacional, por meio da realização de um *survey*, ou seja, “um procedimento de coleta de dados primários a partir de indivíduos” (HAIR JR. et al, 2007, p.157).

1.1 Formulação do Problema

Nas pesquisas sobre o comportamento humano percebe-se uma grande quantidade de trabalhos sobre emoções negativas, depressão, ansiedade e transtornos mentais. Havendo, assim, um desequilíbrio entre a produção científica de experiências positivas e de experiências negativas (PASCHOAL, 2008; MYERS; DIENER, 1995; GIACOMONI, 2004). Contudo, lentamente surgem pesquisas com enfoque nas emoções positivas: felicidade, bem-estar e satisfação (MYERS; DIENER, 1995; GIACOMONI, 2004). Ressalta-se, ainda, que estas novas pesquisas são predominantemente americanas. Deste modo, há uma carência brasileira de pesquisas empíricas com tais temas (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, PASCHOAL, 2008). Paschoal e Tamayo (2008) finalizam dizendo que embora seja importante estudar tal tema os modelos teóricos e empíricos são escassos.

Giannetti (2002) afirma que a falta de estudos com estes temas é devido ao seu alto grau de subjetividade. Contudo o autor expõe que se deve tentar compreendê-lo com a máxima objetividade que for possível. A subjetividade do tema agrava-se com a falta de consenso dos estudiosos (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). Apesar disso, acredita-se que novos estudos nesta área auxiliarão na consolidação do assunto.

O estudo de bem-estar ou felicidade faz-se necessário, também, por que alcançar a felicidade é o grande objetivo do ser humano, desde a época dos filósofos como Sócrates e Aristóteles (FERRAZ et al., 2007). Apesar da grande importância da felicidade na vida das pessoas, as organizações compreendem pouquíssimo sobre os fatores responsáveis por propiciar maior bem-estar aos funcionários. Porém algumas empresas privadas iniciaram estudos e modelos de gestão focados no bem-estar, dentre as quais são exemplo o Banco Icatu, a Ford e a Natura (CARVALHO, 2010; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). O que as empresas, por vezes ignoram, segundo Enriquez (2000 apud VASCONCELOS, 2004) é que a felicidade das organizações depende da felicidade individual de cada um dos seus funcionários.

Não só o tema bem-estar deve ser estudado na administração, como também, a mudança de pensamento e atitudes dos funcionários que, neste novo contexto

organizacional, questionam se devem ou não se envolver e se comprometer com a organização em que trabalham (BORGES, 2004b). Este questionamento do funcionário é explicado por Borges (2004b) como trocas laterais entre a organização e o funcionário, pois segundo esta autora a organização exige dos funcionários comprometimento com as tarefas visando alcançar a eficácia organizacional, mas os funcionários não percebem o retorno deste trabalho, na maioria das vezes, acreditam que há uma divergência nesta troca. Brunelli (2008) ressalta que poucas são as organizações que, de fato, preocupam-se com seus trabalhadores e demonstram preocupação em manter o equilíbrio entre exigência organizacional e o que oferecem em troca.

No funcionalismo público a falta de autonomia dos órgãos e empresas estatais dificulta o equilíbrio entre o trabalho oferecido à organização pelo funcionário e sua recompensa, pois são autoridades externas que definem quais serão os recursos financeiros, humanos e materiais de determinada instituição (RODRIGUES; IMAI; FERREIRA, 2001).

A dificuldade enfrentada pelo setor público, conforme exposto acima, cria oportunidade para novas pesquisas nesta área. Deste modo, o presente trabalho analisará, realizando um *survey* no Tribunal de Contas da União, a relação entre bem-estar laboral e comprometimento organizacional, com o objetivo de testar a relação entre as variáveis, considerando-se como variável antecedente o bem-estar e como variável critério o comprometimento. Cabe ressaltar, que foi encontrado um estudo realizado pela autora Traldi (2009) que considera a variável antecedente o comprometimento. No entanto, não foi encontrado nenhum outro estudo que analisa o bem-estar e o comprometimento como o presente trabalho objetiva fazer.

Desta maneira responder-se-á nesta pesquisa à questão de se existe ou não, e em que sentido, alguma relação entre o bem-estar e o comprometimento dos servidores do Tribunal de Contas da União. Desta maneira este estudo configura-se em teste, aplicado ao TCU, das teorias mencionadas nesta seção, visando ampliar o entendimento sobre o tema e reforçar os conhecimentos sobre tais relações.

Esperidião e Trad (2006) mostram que de fato poucas pesquisas buscaram testar hipóteses ou teorias (*theory-testing studies*), ou mesmo construir uma teoria (*theory-building studies*) e esse é um aspecto relevante deste trabalho.

1.2 Objetivos

Os objetivos apresentam, resumidamente, o que se pretende atingir com este trabalho. O objetivo geral é de definir o foco central deste trabalho, e os objetivos específicos denotam as etapas por meio das quais será alcançado o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar, empiricamente, a relação do bem-estar laboral e do comprometimento organizacional dos servidores do Tribunal de Contas da União – Sede, utilizando como instrumento de pesquisa, a realização de um *survey*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o nível de bem-estar laboral dos servidores do Tribunal de Contas da União - Sede;
- Descrever o nível de comprometimento organizacional, afetivo, instrumental e normativo, dos servidores do Tribunal de Contas da União – Sede;
- Testar a relação existente entre o bem-estar laboral e o comprometimento organizacional dos servidores do Tribunal de Contas da União – Sede;
- Apresentar conclusões sobre as relações obtidas, comparando-as com a teoria vigente.

1.3 Justificativa

O estudo do bem-estar não é uma tarefa fácil, porque está associado ao subjetivo, a conceitos abstratos, como percepções, atitudes, entre outros (CARVALHO, 2010; GIANNETTI, 2002). Paschoal (2008) completa dizendo que o estudo do bem-estar

laboral possui as dimensões afetiva, motivacional, comportamental, cognitiva e psicossomática. Para Veenhoven (2003) a felicidade ou bem-estar é um estado consciente da mente que, contudo, pode ser estudada mediante a utilização de pesquisas que utilizam perguntas simples. Atualmente, a mensuração do bem-estar é realizada com a utilização de escalas psicométricas que auxiliam o trabalho dos pesquisadores de ciências sociais (CARVALHO, 2010).

A inexpressividade dos estudos sobre bem-estar na área de administração de empresas (PASCHOAL, 2008; CARVALHO, 2010; OSWALD, 1997; TRALDI, 2009) dá oportunidade para expansão do conhecimento, visando ao estudo do bem-estar com o intuito de fortalecer a relevância acadêmica científica incipiente nesta área (SILVA; PORTO; PASCHOAL, 2010).

Atualmente, percebe-se a necessidade da excelência na prestação de serviço das instituições públicas, pois segundo Bedran Júnior e Oliveira (2009) existe um descrédito da sociedade com relação a estas instituições. Assim, os autores completam afirmando que precisam de estudos voltados para o aprimoramento do comprometimento dos funcionários públicos. Brunelli (2008) finaliza dizendo que os servidores responsáveis pela sustentação da administração pública devem estar comprometidos e motivados, para que a administração alcance seu objetivo de satisfazer o cidadão e os usuários dos serviços públicos.

Outro aspecto relevante para justificar o estudo em órgão público está em analisar o comprometimento organizacional, afinal, conforme Leite (2004), existe uma vasta literatura sobre o tema, embora, pouquíssimos sejam os estudos de comprometimento na área pública. Ademais, ressalta-se a necessidade de funcionários comprometidos, objetivando melhores índices de desempenho, engajamento e produtividade, bem como diminuir fatores negativos, o que pode ajudar os servidores a atingir o sucesso profissional e a felicidade pessoal (BORGES-ANDRADE, 1994a; LEITE, 2004).

Portanto, o presente trabalho analisará o Tribunal de Contas da União - TCU, escolhido após verificar que aquele órgão apresenta uma consolidada estrutura de gestão de pessoas. Ressalta-se que após as mudanças ocorridas nesta área, adotou-se o modelo de gestão por competência para auxiliar na gestão de pessoal, e que tem o intuito de aumentar o vínculo do desempenho individual com os

objetivos e resultados organizacionais (TCU, 2010d). Tais mudanças ocorreram para que o órgão alcance seu objetivo de melhorar o desempenho de seus funcionários, aumentar a motivação e o comprometimento com a organização (TCU, 2010d).

Por conseguinte, o presente estudo mostra-se relevante tanto para a área acadêmica como para a área organizacional pública onde se evidencia a falta de estudos e interesse em aprimorar a gestão de pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. É relevante também, pois ampliará o conhecimento teórico sobre a relação entre o bem-estar e o comprometimento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será realizada uma revisão de literatura que dará suporte para o desenvolvimento de todo o trabalho. O capítulo foi dividido em quatro seções: a) significado do trabalho; b) gestão de pessoas; c) bem-estar laboral, e d) comprometimento organizacional.

2.1 Significado do trabalho

O presente trabalho analisará brevemente o significado do trabalho para o trabalhador, porque considera primordial compreender a importância do trabalho para a sociedade e para o trabalhador, e conforme Coda e Fonseca (2004, p. 8) “o trabalho parece ter a conotação de algo enriquecedor, motivante, enfim, uma fonte de prazer”. Deste modo, esse referencial dará suporte para melhor entender o significado do bem-estar laboral, tema central da pesquisa a ser realizada.

O trabalho na sociedade atual ocupa um espaço central na vida das pessoas (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; BORGES; TAMAYO, 2001; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003). Para Argolo e Araújo (2002, p. 1) o trabalho é importante porque se apresenta como

uma categoria que articula diversos fatores ambientais, possuindo uma extraordinária capacidade de influir no estado emocional e social das pessoas. Talvez seja o trabalho, entre as instituições humanas, o que melhor integre os elementos que constituem a razão da sociedade, do coletivismo. E, por esse motivo, seja-lhe conferido o poder de exercer tanta influência – qualquer que seja a natureza – sobre os homens e destes receber tanta atenção.

Ou seja, o trabalho torna-se parte integrante da vida humana, tanto individual quanto coletiva, na medida em que se torna um dos principais *loci* em que se materializa a coletividade e suas influências interdependentes.

Borges e Tamayo (2001, p. 13) completam afirmando que o trabalho é importante tanto em seu sentido individual como social, pois é o meio da produção da vida de cada um, provendo a subsistência, criando sentidos existenciais ou contribuindo para a estruturação da personalidade e da identidade. Lévy-Leboyer (1994 apud

VASCONCELOS, 2004) completa que o trabalho deve ser um fator capaz de situar os indivíduos na sociedade em que estão inseridos e deve auxiliar na construção da sua identidade e personalidade devido às experiências que este indivíduo vive.

Os estudos com essa área temática começaram a se consolidar a partir da década de 1980, na área de Psicologia Social e do Trabalho (BORGES; ALVES FILHO, 2001; BORGES; TAMAYO, 2001). A popularização deste tema ocorreu com os trabalhos de England e Misumi e principalmente com a publicação dos estudos da equipe de pesquisadores do MOW (*International Team of Meaning of Occupational Work*), estudo este realizado em oitos diferentes países¹ (BORGES; TAMAYO, 2001). O conceito de significado de trabalho para a equipe do MOW é determinado por três domínios: centralidade do trabalho; normas sociais relativas ao trabalho e os resultados ou produtos valorizados do trabalho (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995).

A centralidade do trabalho é explicada segundo Bastos, Pinho e Costa (1995, p. 23) como “o grau de importância geral que o trabalho possui na vida de um indivíduo”. Estes autores expõem que as normas sociais relativas ao trabalho consistem “na relação que o indivíduo estabelece com as normas socialmente aceitas acerca do trabalho” (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995, p. 23), ou seja, são os direitos e deveres estabelecidos. Por fim, explica-se que os resultados ou produtos valorizados do trabalho referem-se a finalidade que as atividades do trabalho possuem para o indivíduo, com o intuito de responder a pergunta: por que o indivíduo trabalha (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995).

Para Borges (1999, p. 108) o estudo de MOW contribuiu para:

- 1) a consideração do constructo significado do trabalho multifacetado; 2) a inclusão, além e à parte das atribuições de valor, de aspectos sócio-normativos, tais como o sentido de obrigação geral e dever, direitos e contribuição social; e 3) na elaboração de questionários padronizados e testados em vários países.

Portanto, a padronização dos questionários e um melhor entendimento do significado do trabalho possibilitaram aos pesquisadores compreender as diferenças,

¹ Os oito países são: Alemanha, Bélgica, Estados Unidos, Holanda, Inglaterra, Israel, Iugoslávia e Japão (BORGES; TAMAYO, 2001).

similaridades e contextos do significado do trabalho em diferentes países, e desta forma, buscar as generalizações para o tema (CODA; FONSECA, 2004).

No Brasil o destaque dado é para as pesquisas realizadas principalmente por Borges (1999, 2001) que estuda quais os valores do significado no trabalho e avalia a criação e validação de um instrumento de pesquisa utilizado para mensurar o significado do trabalho no Brasil (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Um das pesquisas realizadas, nesta área, por Borges (1999) foi para julgar e analisar se o trabalho, efetivamente, pode ser caracterizado por dois atributos: valorativos e descritivos.

O atributo valorativo refere-se ao que deve ser o trabalho, ou seja, aos valores que se deseja ter no trabalho. Para análise desse atributo existem cinco categorias, sendo elas (BORGES, 1999):

- Exigência social: refere-se ao significado do trabalho devido ao uso das capacidades intelectuais e do reconhecimento das relações de autoridade e de ocupação.
- Justiça no trabalho: reporta-se à garantia de segurança física, higiene e conforto no ambiente de trabalho, e ainda, da garantia dos direitos, igualdade de esforços e proporcionalidade entre as recompensas e os esforços despendidos no trabalho.
- Esforço corporal e desumanização: refere-se ao significado do trabalho como um fardo que leva ao desgaste corporal.
- Realização pessoal: é o significado do trabalho como propiciador de prazer devido aos resultados que nele são alcançados.
- Sobrevivência pessoal e familiar: refere-se à importância do trabalho no seu papel de garantir o sustento do indivíduo e de seus familiares.

Já o atributo descritivo analisa o trabalho como ele realmente é, ou seja, a percepção do trabalho concretamente. A compreensão deste atributo é feita por quatro categorias que são: (BORGES, 1999).

- Êxito e realização pessoal: refere-se ao crescimento pessoal e ao desafio mental do ambiente de trabalho.

- Justiça no trabalho: remete-se ao respeito para com o trabalhador, as recompensas dadas pela organização, nos cuidados que a organização tem em relação à higiene, segurança e aos instrumentos de trabalho.
- Sobrevivência pessoal e familiar – independência econômica: refere-se à função social do trabalho, recompensas e independência financeira e a função social mais ampla do progresso da sociedade.
- Carga mental: é o trabalho como esforço mental, subordinação hierárquica, repetições, execução e exigência de ritmo.

Conclui-se que o trabalho tem grande importância na vida de cada indivíduo. Enfim, é no trabalho que o indivíduo busca alcançar sonhos, seus objetivos pessoais e profissionais. Inclusive, é onde expressa seus desejos e necessidades (CODA; FONSECA, 2004). Assim, para compreender o bem-estar laboral, que será apresentado ainda neste trabalho, faz-se necessário primeiro entender como este ambiente é importante para os indivíduos. Afinal, “na medida em que a atividade profissional consegue cumprir o significado a ela atribuído pelo indivíduo, surge em decorrência um sentimento de gratidão e prazer em relação à mesma” (CODA; FONSECA, 2004, p. 17).

2.2 Gestão de Pessoas

As inúmeras transformações ocorridas no cenário político, econômico, social, cultural e empresarial impactaram na forma de gerir das organizações. Essas mudanças proporcionaram uma transformação na forma de obtenção de riqueza das organizações. Antes se acreditava que os recursos naturais e o trabalho físico eram importantes, mas hoje, acredita-se que é o conhecimento e o poder da comunicação (MOTTA, 1995).

Portanto, as pessoas dentro das organizações deixaram de ser apenas um recurso humano, como eram consideradas, e passaram a ser valorizadas e disputadas. Desta forma, as organizações esperam que seus profissionais sejam “altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9). Tais mudanças ocorrem devido à

importância dada ao trabalho pelo indivíduo e pela sociedade, conforme apresentado anteriormente.

A primeira forma de valorização do ser humano, embora hoje não se concorde mais, era utilizada por Taylor. Acreditava-se que o ser humano era movido por incentivos econômicos, assim o definiam como *homo economicus*. Dessa forma, as organizações deviam estar atentas ao pagamento dos funcionários (MAXIMIANO, 2008).

Contudo, os anos se passaram e a área de gestão de pessoas sofreu muitas mudanças, no âmbito da gestão empresarial, o que a fortaleceu. Este fato ocorreu porque se percebeu a importância desta área como conciliadora dos objetivos organizacionais e individuais encontrados em uma organização (LACOMBE; CHU, 2008).

Hoje, a área de gestão de pessoas ocupa espaço estratégico, com preocupações de longo prazo, o que inclui: processo de seleção e treinamento; cargos e salários; avaliação de desempenho; criação de benefícios aos funcionários; higiene e segurança do trabalho; relações trabalhistas; cultura organizacional; clima organizacional, entre outros (MARRAS, 2007).

Dentre as possibilidades de compreensão da área de gestão de pessoas e de suas políticas, o presente trabalho, optou por analisar a gestão por competência porque é a utilizada pelo Tribunal de Contas da União. Por conseguinte, esse referencial dará suporte à realização desta pesquisa.

2.2.1 Breve conceituação de gestão por competência

Um dos temas atuais da administração que mais tem transitado entre o meio acadêmico e a área empresarial é o da gestão por competência. Este fato ocorre porque as organizações buscam ao máximo ser competitivas. Inclusive, acredita-se que essa gestão facilite a compreensão das competências essenciais à organização que lhe proporcionará maior competitividade. Quanto à área acadêmica, existe um grande debate para compreender e entender as reais condições para a operacionalização deste modelo (RUAS et al., 2005).

Para compreender a gestão por competência é preciso compreender primeiro o que é competência. Fleury e Fleury (2001, p. 188) a definem como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já Carbone, Brandão e Leite (2005 apud BRANDÃO et al. 2008, p. 877) definem como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Desta forma, a gestão por competência é uma alternativa que as organizações têm para a gestão de pessoas. Esse modelo propõe nortear esforços dos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) para o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação, das competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Portanto, esse modelo identifica as competências necessárias para que a organização alcance seu sucesso e seja competitiva, ou seja, a competência esperada ou necessária. Identifica, também, as competências já existentes dos funcionários, grupos, equipes e organizacional. Dotado dessas informações, propõe-se analisar a diferença entre ambas, ou seja, a diferença entre a competência esperada e a competência já existente, o resultado denomina-se de *Gap* (ver figura 1). E assim, as organizações podem trabalhar para desenvolver seus funcionários, com o objetivo de atingir as competências pretendidas, por meio de treinamentos, recrutamento e seleção e gestão de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

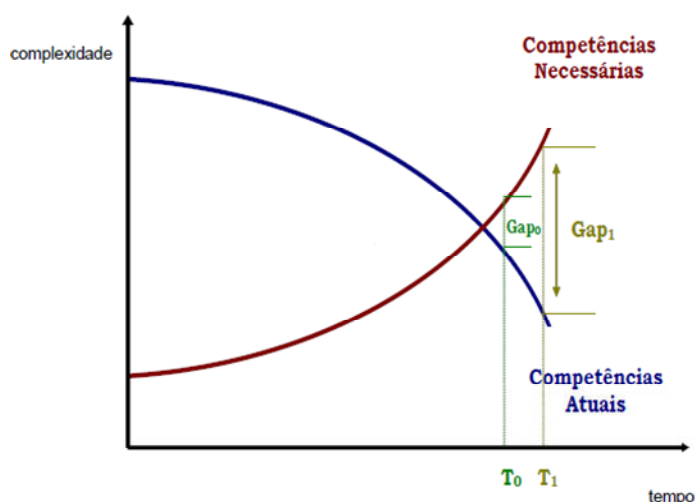


Figura 1: Identificação do Gap de competência

Fonte: Brandão; Guimarães, 2001, p.11.

Pode se concluir, então, que as organizações buscam sempre diminuir esse *Gap* e desenvolver suas próprias *core competences*, ou seja, possuir uma competência que seja difícil de ser copiada e proporcione à organização maior competitividade. Enfim, as “organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.185).

2.3 Bem-estar

Nesta seção será abordado o tema bem-estar que é um dos assuntos centrais do presente trabalho. Assim, subdividiu-se a seção em quatro tópicos: a) breve histórico sobre o assunto; b) bem-estar e felicidade; c) bem-estar, e d) pesquisas sobre bem-estar e felicidade.

Reafirma-se ainda que, neste trabalho, o bem-estar é sinônimo de felicidade conforme tendência da literatura atual (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004; VEENHOVEN, 1994; PASCHOAL; TAMAYO, 2008; PASCHOAL, 2008; MYERS; DINER, 1995).

2.3.1 Breve histórico

Desde o início dos tempos, a felicidade tem sido estudada por filósofos, pesquisadores, cientistas e escritores que questionavam o que era felicidade e como alcançá-la (CARVALHO, 2010; OSWALD, 1997). Hoje, estuda-se bem-estar, termo melhor aceito cientificamente (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

A primeira e mais antiga resposta para a felicidade pertencia à visão religiosa, que imperou durante muitos anos, a qual pregava que a felicidade dependia do desígnio dos deuses (FERRAZ et al., 2007). Porém, com os filósofos Sócrates e Aristóteles o conceito e a busca pela felicidade mudaram. Estes filósofos acreditavam que a felicidade dependia do próprio indivíduo, afirmavam que dependia da alma do

indivíduo e não do acúmulo de bens e riquezas. Aristóteles acreditava, ainda, que a felicidade estava ligada à maneira de viver do homem, dos seus costumes e das instituições adotadas pela comunidade à qual pertence (CARVALHO, 2010; FERRAZ et al., 2007). Esta definição de Aristóteles é central para o pressuposto principal desta pesquisa, uma vez que liga a felicidade à maneira de viver e, como já exposto aqui, o ambiente de trabalho molda esta mesma maneira de viver, condicionando-a muitas vezes a tudo que ele estabelece.

Na Grécia antiga, seus filósofos acreditavam que a felicidade dependia de dois conceitos: o estoicismo e o hedonismo (FERNANDES, 2005). O estoicismo está ligado à razão, “o universo seria de natureza racional” (CARVALHO, 2010, p. 29). Já o hedonismo prega que a felicidade está ligada ao prazer imediato (CARVALHO, 2010; SILVA; PORTO; PASCHOAL, 2010).

No período do Iluminismo, considerado a “era da razão”, acreditava-se no progresso da ciência, tecnologia e produtividade da humanidade, ao mesmo tempo, em que se acreditava no aumento da felicidade (GIANNETTI, 2002). Contudo, o autor afirma que o progresso esperado pelos iluministas para os dias de hoje, aconteceu, embora não se possa dizer o mesmo sobre o aumento do índice de felicidade. Conforme gráfico abaixo que compara o índice de felicidade ou bem-estar com a renda per capita (índice econômico utilizado para mensurar o progresso das nações).

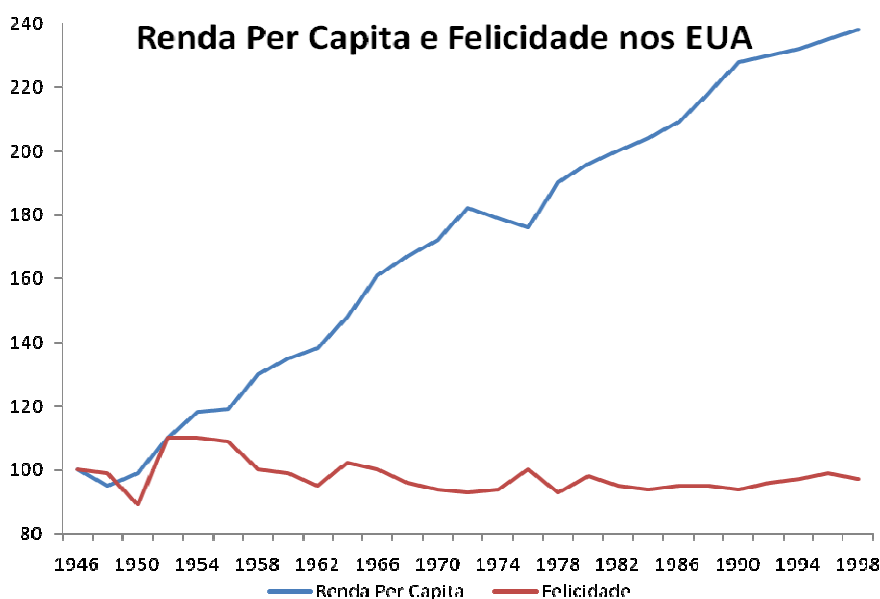


Gráfico 1: Felicidade x Renda per capita americana

Fonte: Diener et al (1999, p.288 apud GIANNETTI, 2002, p. 65).

O gráfico 1 mostra o exemplo americano de que houve um aumento exponencial em sua renda, porém não se pode dizer o mesmo do índice de felicidade que se manteve praticamente estabilizado. No Japão, outra grande potência mundial, essa situação se repete, conforme apresentado no gráfico 2.

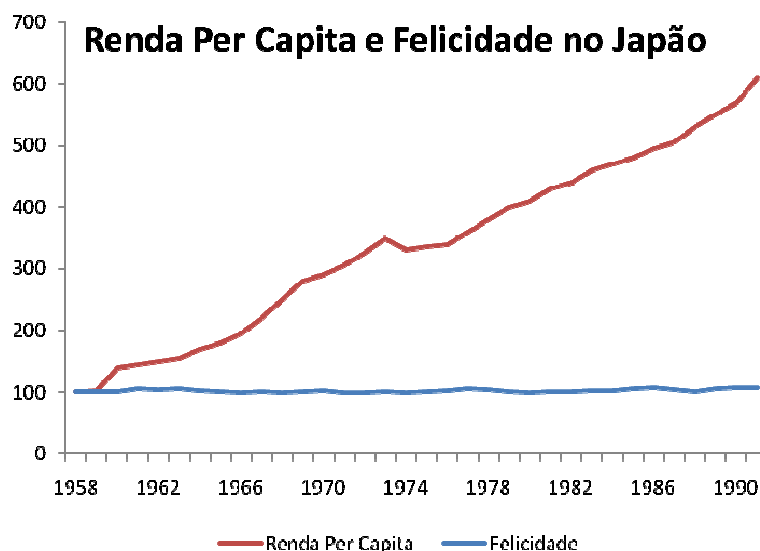


Gráfico 2: Felicidade x Renda per capita japonesa

Fonte: Diener et al (1999, p.288 apud GIANNETTI, 2002, p. 65).

Vários estudos foram e são feitos, como o citado acima, com o intuito de comparar nações em relação aos índices de bem-estar, renda, cultura, e assim, acredita-se ser possível traçar um perfil dos países que apresentam pessoas felizes, e ao mesmo tempo, índices econômicos bons (VEENHOVEN, 1994, 2003, 2010; MYERS, DIENER, 1995).

Permanece, ainda hoje, a busca pela felicidade dos seres humanos cujo objetivo fundamental é seu alcance (HUME, 1741 apud CARVALHO, 2010). Inclusive, a felicidade continua a ser considerada como um valor precioso e indiscutível, conforme o exemplo da Declaração de Independência americana que garante o direito à busca da felicidade (FERRAZ et al., 2007).

Atualmente, as pesquisas na área de bem-estar são estudadas, predominantemente, pelos americanos e europeus (ALBURQUERQUE; TRÓCCOLI; 2004; OSWALD; 1997), contudo, este assunto começou a ser estudado e pesquisado no Brasil com os trabalhos de Paschoal (2008); Paschoal e Tamayo

(2008); Albuquerque e Tróccoli (2004); Silva, Porto e Paschoal (2010); Amorim; Campos (2002); Giannetti (2002); Vasconcelos (2004); Carvalho (2010).

2.3.2 Bem-estar e felicidade

Bem-estar e felicidade na literatura atual são tratados como sinônimos embora alguns pesquisadores na psicologia prefiram utilizar o termo bem-estar e evitar o termo felicidade, pois consideram aquele mais acadêmico e científico (PASCHOAL, 2008; ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). Veenhoven (1994) cita que estes termos são intercambiáveis. Paschoal e Tamayo (2008, p. 12) completam afirmando que “felicidade e bem-estar são termos que se misturam na literatura científica e, geralmente, são considerados como sinônimos”.

Apesar disso, Warr (2007 apud PASCHOAL, 2008) afirma que a utilização do termo felicidade oferece vantagens aos pesquisadores. Primeiro, as pessoas tem interesse especial em compreender melhor a felicidade, pois ela é importante para a vida de todos. Segundo, o termo felicidade levanta elementos filosóficos, conforme já exposto anteriormente. Ressalta que estes elementos são comumente retirados das pesquisas de bem-estar. Para finalizar, acredita que o termo felicidade tem uma conotação claramente positiva.

O problema enfrentado hoje em relação aos termos bem-estar e felicidade está na falta de consenso entre os estudiosos (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Necessitando, assim, de estudos nesta área para solidificar o conhecimento.

Já os conceitos de felicidade, em estudos de vários autores, possuem grande semelhança entre si. O primeiro conceito de felicidade apresentado, neste trabalho, é o do Dicionário Michaelis (WEISZFLOG, 2009) que se refere à felicidade como: a) estado de quem é feliz; b) ventura; c) bem-estar, contentamento, d) bom resultado, bom êxito. Ligando a conceituação do dicionário a pessoas, pode-se concluir preliminarmente que se trata de um estado e, portanto, a felicidade pode, sob esta luz, ser classificada como mutável e não perene.

Felicidade para Layard (2008, p. 28) “refere-se a se sentir bem – aproveitar a vida e desejar que essa sensação se mantenha”. Veenhoven (2003) acredita que a felicidade deve ser analisada como a apreciação da vida por completo.

Argyle (1994 apud VASCONCELOS, 2010, p. 8) considera a felicidade na vida como “atrelada à satisfação de um considerável número de aspectos ou com a frequência e intensidade de emoções positivas”.

Para compreender felicidade segundo Reiss (2001 apud AMORIM; CAMPOS, 2002, p. 2-3) é necessário entender dois estados comportamentais da felicidade que são:

a felicidade *feel-good*, que se refere ao prazer baseado na sensação, que se manifesta de modo efêmero, em curto período. A outra é a felicidade *value-based*, indicada pelo sentido de preenchimento dos propósitos da vida de cada pessoa que representa uma fonte de satisfação dos propósitos e valores intrínsecos do ser humano. Esse tipo de felicidade é percebido quando se tem alguns dos seus desejos básicos atendidos.

Portanto, a felicidade está ligada ao bem-estar, ao alcance de objetivos e sonhos, satisfação pessoal e profissional, a compreensão da vida como um todo e a existência de mais experiências positivas e negativas, entre outros.

2.3.3 Bem-estar conceito

Para compreender o que é bem-estar deve-se entender as suas duas abordagens que são do bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

O bem-estar subjetivo refere-se à visão hedonista caracterizada pelos afetos positivos; afetos negativos e a satisfação com a vida (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). Para esses autores o “afeto positivo é um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo, e de atividade” (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p.154). O afeto negativo “inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p.154). Para finalizar, tem-se que a satisfação com a vida é “um julgamento cognitivo de algum domínio específico na vida” (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p.154), ou seja, a avaliação feita pelo

indivíduo em relação a sua vida e as suas escolhas (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004; PASCHOAL, TAMAYO, 2008).

O bem-estar subjetivo pode ser explicado, também, segundo Diener (1984 apud GIACOMONI, 2002, p. 44) segundo três aspectos:

o primeiro é a subjetividade - o bem-estar reside dentro da experiência do indivíduo; o segundo consiste no entendimento de que bem-estar não é apenas a ausência de fatores negativos, mas também a presença de fatores positivos; o terceiro salienta que o bem-estar inclui uma medida global ao invés de somente uma medida limitada de um aspecto da vida.

Isto é, o bem-estar subjetivo é uma percepção do indivíduo que avalia o resultado entre os fatores positivos e os fatores negativos, e caso, tenha-se um maior índice de fatores positivos sobre os negativos tem-se alto bem-estar.

Atualmente, os estudos focam na análise da felicidade apenas na abordagem do bem-estar subjetivo (DIENER, 1984; FERRAZ et al., 2007). Porém, esquecem muitas vezes de analisar e mensurar o bem-estar psicológico, caracterizado por compreender a realização pessoal, autonomia, crescimento pessoal, entre outros (PASCHOAL; TAMAYO, 2008; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

O bem-estar psicológico se relaciona a visão *eudaimonica*,² ou seja, “refere-se não somente à felicidade hedônica, mas também à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais da vida” (PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 12).

Outro conceito que precisa ser definido é o de bem-estar no trabalho ou, também conhecido por bem-estar laboral. Segundo Paschoal e Tamayo (2008, p. 16) bem-estar laboral significa

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*.

Portanto, uma pesquisa que aborde o tema bem-estar ou felicidade no trabalho necessitará estudar e analisar as dimensões hedônicas e *eudaimonicas*, objetivos que este trabalho visa alcançar.

² É uma palavra inglesa que não existe tradução correspondente (PASCHOAL, 2008). Assim, no presente trabalho, serão utilizados os termos adotados na literatura internacional.

2.3.4 Pesquisas sobre bem-estar e felicidade

Diversos estudos realizados com o tema bem-estar e felicidade contribuíram para iniciar a construção de conceitos e a compreensão do tema, considerado por muitos, bastante subjetivo (GIANNETTI, 2002). Aqui serão citadas algumas pesquisas consideradas interessantes.

Myers e Diener (1995) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi analisar os mitos que cercam o tema bem-estar e felicidade. A pesquisa mostrou que contrariamente ao que se imaginava, a felicidade não tem relação com a idade da pessoa, o sexo, a raça, a cultura e que mais dinheiro não significa, necessariamente, maior felicidade. Entretanto ressalta-se que caso o dinheiro auxilie um indivíduo a sair da miséria, neste caso, haverá aumento do nível de felicidade (MYERS, DIENER, 1995).

No Brasil, existem pesquisas parecidas com as de Myers e Diener que visam entender os fatores que causam ou não felicidade tanto no ambiente de trabalho quanto na vida das pessoas. Aquelas pesquisas, ainda, fazem uma reflexão do aspecto histórico, revisão do tema e buscam traçar um perfil das pessoas felizes. Tais pesquisas são dos autores: Giacomini (2002); Amorim; Campos (2002); Vasconcelos (2004); Cobri; Menezes-Filho (2006); Ferraz et al.(2007) e Rodrigues; Silva (2010).

Já no panorama internacional as pesquisas de Veenhoven ganham enorme destaque, pois este autor tem uma extensa linha de pesquisa que compreende desde conceitos de felicidade até pesquisas de felicidade comparativa de países (VEENHOVEN, 2010).

Outro estudo de felicidade foi realizado por Oswald (1997) que analisou a relação do bem-estar com o desempenho econômico. Seu estudo apresenta uma comparação dos índices de bem-estar nos Estados Unidos e na Europa. A pesquisa tem início com a compreensão do nível real de felicidade dos americanos, o nível de satisfação dos europeus em relação a suas vidas, os aspectos de infelicidade extrema e o nível de satisfação com o trabalho dos britânicos e americanos. A conclusão daquela pesquisa foi que o desenvolvimento econômico das nações pouco contribuiu para aumentar o nível de bem-estar da população e ainda percebeu-se que o trabalho tem um grande significado para as pessoas e pode ser responsável por aumentar a

felicidade. Inclusive o autor expõe que mais pesquisas são necessárias para comprovar tal afirmação (OSWALD, 1997).

Uma pesquisa em âmbito mundial que busca responder as perguntas deixadas por Oswald é a pesquisa conhecida por Felicidade Interna Bruta (Gross National Happiness – GNH). O estudo de felicidade começou a ser explorado no Butão, país encravado no Himalaia, onde o interesse do rei era criar um índice que fosse capaz de mensurar a felicidade e que substituísse o indicador econômico PIB (Produto Interno Bruto), isto porque se queria implementar um modelo de gestão que levasse em consideração a felicidade e não apenas índices econômicos (CARVALHO, 2010; FELICIDADE INTERNA BRUTA, 2010).

Essa ideia se espalhou para vários países, inclusive no Brasil, onde na cidade de Angatuba (SP) existe um projeto piloto em que se implementou esse modelo de gestão focado na felicidade que é sustentado por quatro pilares³ e nove domínios⁴. Atualmente, este índice é mensurado em diversos países pelo Instituto Gallup (CARVALHO, 2010; FELICIDADE INTERNA BRUTA, 2010).

Em 2004, Albuquerque e Tróccoli (2004) realizaram um estudo, no Brasil, para compreender o que é bem-estar, com breve abordagem de histórico, conceito e componentes do bem-estar. Todavia, o foco daquele estudo era elaborar e validar uma escala capaz de mensurar o bem-estar subjetivo. Felizmente, os resultados da pesquisa foram comprovados e tem-se, desde então, um instrumento para auxiliar os estudos desta área temática (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Assim, como Albuquerque e Tróccoli elaboraram e validaram um instrumento de pesquisa, Paschoal e Tamayo (2008), anos depois, fizeram o mesmo, porém o objetivo do novo instrumento era que fosse capaz de mensurar as dimensões hedônicas e *eudaimônicas* do bem-estar. O resultado mostrou que a escala desenvolvida tem excelentes parâmetros psicométricos, é fácil e rápida para ser respondida e apresenta aplicabilidade tanto para o campo científico quanto para o organizacional (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

³ Os pilares são: economia, cultura, meio ambiente e boa governança (FELICIDADE INTERNA BRUTA, 2010).

⁴ Os dominos são: bem-estar psicológico, meio ambiente, saúde, educação, cultura, padrão de vida, uso do tempo, vitalidade comunitária e boa governança (FELICIDADE INTERNA BRUTA, 2010).

Uma forma de compreender a felicidade de forma objetiva está no estudo da felicidade e do comportamento cerebral que visa entender o funcionamento do cérebro quando este recebe estímulos positivos (LAYARD, 2008). O autor afirma, ainda, que

as boas sensações são experimentadas pela atividade no lado esquerdo do cérebro, atrás da testa; as pessoas se sentem deprimidas se essa parte do cérebro para de funcionar; as más sensações estão ligadas à atividade cerebral atrás do lado direito da testa; quando essa parte do cérebro está inativa, as pessoas podem se sentir alegres (LAYARD, 2008, p. 27).

Este estudo de ondas cerebrais é conduzido por Richard Davidson, da Universidade de Wisconsin, por meio da utilização de eletrodos sobre o couro cabeludo de suas amostras ou pela utilização de testes utilizando a ressonância magnética. Ambos os testes concluem que “a felicidade é a diferença na atividade do lado esquerdo e direito do cérebro” (LAYARD, 2008, p. 35). Inclusive descobriu-se que o humor influencia o sistema imunológico, e também, que “a felicidade pode aumentar a expectativa de vida” (LAYARD, 2008, p. 40). Para concluir, Layard (2008) afirma que a neurociência auxilia a diminuir a subjetividade dada ao tema.

Outra pesquisa interessante foi realizada por Oswald, Proto e SgROI (2009) como uma continuação à pesquisa iniciada por Oswald, já citada aqui. Aquela pesquisa propôs analisar o bem-estar e a produtividade e compreender se existe relação entre ambas. Os resultados indicaram que trabalhadores felizes são mais produtivos, ademais, em situações de aumento do nível de bem-estar a consequência será aumento dos níveis de produtividade. A pesquisa aponta, ainda, para um aumento do desempenho econômico devido ao ciclo em que maior bem-estar acarreta maior produtividade.

Um estudo apresentado neste ano de 2010 foi realizado por Silva, Porto e Paschoal (2010) versando sobre valores organizacionais, humanos e o bem-estar no trabalho. Naquele estudo analisou-se a influência dos valores organizacionais e valores pessoais no bem-estar no trabalho. Os resultados comprovam as relações apontadas pelo trabalho e enfatizam que os índices de bem-estar ocupacional são maiores quando a organização sabe valorizar seu funcionário com autonomia, realização e domínio (que significa “a relação de poder, obtenção de *status*, controle sobre as pessoas e recursos” (SILVA; PORTO; PASCHOAL, 2010, p. 5)). O estudo recomendou que novas pesquisas com o mesmo tema sejam realizadas e ainda que

seja elaborado um instrumento de pesquisa simplificado visando consolidar e expandir os estudos nesta área (SILVA; PORTO; PASCHOAL, 2010).

2.4 Comprometimento Organizacional

Para compreender o comprometimento organizacional, dividiu-se a apresentação do tema em quatro partes. A primeira abordará um breve histórico e o conceito de comprometimento organizacional. As outras três seções apresentarão as bases de comprometimento que são: os enfoques afetivo, instrumental e normativo.

2.4.1 Compreendendo o comprometimento organizacional

Com o novo mercado de trabalho, impactado principalmente pela globalização, as organizações exigem uma nova postura de seus funcionários que engloba um maior comprometimento organizacional. Contudo, os funcionários passaram a exigir melhores estruturas e condições de trabalho. Tais mudanças inquietaram os estudiosos e na década de 90 aumentou o interesse pelo estudo de comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; LEITE, 2004).

Tamayo e Paschoal (2003, p. 35) explicam a complexidade do novo ambiente de trabalho em razão da “interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas”.

Demo (2003) expõe que este envolvimento ou comprometimento ou lealdade do funcionário à organização é devido ao contrato psicológico de ambas as partes. Para Rousseau (1995 apud ABREU; MENERGON; MIYAZAKI, 2003, p. 7) contrato psicológico é: “uma crença individual que o empregado detém, modelada pela organização, sobre certos compromissos e obrigações que existem entre eles ou ela e a organização, formando os termos de um acordo de troca”. Thomas Júnior (1997) completa a afirmação de que o contrato psicológico deverá satisfazer as

necessidades dos funcionários, assim como, o funcionário deverá prestar o serviço com excelência à organização.

Para que as organizações tenham um serviço superior é necessário que o funcionário esteja comprometido com a organização em que trabalha. Segundo Borges-Andrade (1994b) as pesquisas realizadas no Brasil, mostram que maior comprometimento organizacional acarreta consequências positivas que são:

- menor intenção de procurar novo emprego;
- menor rotatividade;
- menor vontade de trocar de empresa e
- menor rotatividade interna, ou seja, troca de funcionários de setores.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) completam dizendo que o empregado comprometido aumenta seu engajamento em atividades extrapapel como criatividade e inovação acarretando em uma organização mais competitiva.

Nas organizações, o comprometimento organizacional esperado é conceituado por Lahiry (1994 apud FONSECA; BASTOS, 2002, p. 2) e McNeese-Smith (1996 apud FONSECA; BASTOS, 2002, p. 2) como “o nível do vínculo psicológico de um indivíduo com a organização”. Meyer e Allen (1997 apud FONSECA; BASTOS, 2002, p. 2) “também têm a mesma visão com relação à definição do construto, acrescentando que esse vínculo tem implicação na resolução do empregado em permanecer nela”.

Para Bastos (1994) antes de compreender comprometimento organizacional é necessário entender o conceito de comprometimento, que é um sentimento de lealdade em relação a algo. Então comprometimento organizacional, segundo o autor, é a resposta dada em função do tratamento oferecido pela organização, tratamento este que possibilite oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional (BASTOS, 1994).

Embora, expostos acima alguns conceitos de comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997 apud FONSECA; BASTOS, 2002) declaram não haver um consenso entre os estudiosos sobre o conceito de comprometimento, aspecto ratificado por Bastos (1994) que ressalta a redundância, ambiguidade e indefinição dos conceitos existentes.

Contudo, existe na literatura a predominância da concepção dos enfoques de Mowday, Porter e Steers (1982, p.27 apud MEDEIROS et al., 2003, p. 2) os quais afirmam que

o comprometimento organizacional pode ser dividido por no mínimo três fatores: a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e c) um forte desejo de se manter membro da organização.

As categorias relatadas acima são encontradas na literatura como enfoques do comprometimento organizacional que são: o afetivo, instrumental e normativo. Para Borges-Andrade (1994b) existem, ainda, os enfoques sociológico e comportamental que não serão abordados neste trabalho.

2.4.2 Enfoque afetivo

O estudo de comprometimento organizacional iniciou-se com a abordagem do enfoque afetivo e prevalece, até os dias de hoje, como o enfoque mais explorado pelos pesquisadores (BORGES-ANDRADE, 1994a; CRUZ, 2002; MEDEIROS et al., 2002, 2003).

As pesquisas nesta área começaram com os trabalhos de Etzioni, que analisavam os aspectos organizacionais da obediência e de aceitação dos trabalhadores (BASTOS, 1993; LEITE, 2004). Contudo, só se firmou realmente na literatura com os estudos de Mowday, Porter e Steers que culminaram com a validação de um instrumento capaz de mensurar o comprometimento organizacional afetivo (MEDEIROS et al., 2002; LEITE, 2004). Este instrumento ficou conhecido como *Organizational Commitment Questionnaire*, em inglês, traduzido e validado em português por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva, como Questionário de Comprometimento Organizacional – QCO (BASTOS, 1993; Borges-Andrade, 1994a; MEDEIROS et al., 2002, 2003; Demo, 2003).

Estas investigações definiam o comprometimento segundo uma perspectiva atitudinal (MEDEIROS, 2002, 2003). Bastos (1993, p. 54) esclarece que nesta perspectiva o comprometimento seria: “um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo

a facilitar a consecução desses objetivos”. O conceito defendido por Leite (2004, p. 38) é de uma representação de “algo além da simples lealdade passiva a uma organização, ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da empresa”. Enfim, os valores da organização devem ser internalizados pelo indivíduo como seus valores próprios.

Contudo, surgem algumas críticas a este enfoque, pois é analisado apenas um aspecto, o atitudinal, (MEDEIROS et al., 2002). Assim, cria-se oportunidade para novas pesquisas de comprometimento com a exploração de novos enfoques, como dois deles apresentados a seguir.

2.4.3 Enfoque instrumental

A restrição da pesquisa de comprometimento com o estudo apenas de afetividade, possibilitou aos pesquisadores explorar um novo aspecto ligado às recompensas e os custos da relação do funcionário com a organização (BASTOS, 1993). Conhecido por muitos como enfoque instrumental, contudo é conhecido ainda como calculativo ou de continuação (LEITE, 2004).

O enfoque instrumental segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 105) é: “uma forma psicológica que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-los”. Assim, acredita-se haver uma relação de trocas laterais entre funcionário e organização (TAVERA; COSTA; COGOLLO, 2010), as quais podem ser exemplificadas como planos de aposentadoria, investimentos (MEDEIROS et al., 2002). Bastos (1993, p. 56) define como “um mecanismo psicossocial cujos elementos *side bet* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras”.

Side bet foi o nome dado pelo primeiro pesquisador deste assunto, Becker, que significa trocas laterais. Segundo este pesquisador o comprometimento pode ser explicado como uma tendência do funcionário de se engajar em linhas consistentes de atividade, ou seja, o funcionário escolhe a melhor opção, dentre as diversas

alternativas existentes, visando equilibrar os custos (financeiros, psicológicos e de saída) com as recompensas (MEDEIROS et al., 2002; LEITE, 2004).

Com o novo enfoque os estudiosos Meyer e Allen perceberam que havia uma correlação entre os enfoques afetivo e instrumental, como sendo uma complementação do outro com o objetivo de uma análise mais detalhada e completa (MEDEIROS et al., 2002). Percebeu-se, ainda, que só estudar comprometimento por esses dois enfoques não é suficiente, assim, surge o novo enfoque denominado de normativo.

2.4.4 Enfoque normativo

O enfoque normativo, dentre os dois citados acima, é o menos estudado, pois segundo Bastos (1993) surgiu da intersecção da teoria de comportamento organizacional de Etzioni, ou seja, do enfoque afetivo, com a Psicologia Social.

Os estudos com esse tema foram norteados pelos pesquisadores Weiner e Vardi que acreditavam no comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982, p. 421 apud MEDEIROS et al., 2002, p. 5), ou seja, as organizações detêm ações de controle responsáveis por exigir que os indivíduos aceitem alguns valores organizacionais e trabalhem em prol destes valores (MEDEIROS et al., 2002, 2003). Assim, Leite (2004, p. 43) conclui que “indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo”.

A consolidação desta teoria foi realizada com o desenvolvimento e validação de um instrumento de pesquisa realizado por Meyer e Allen (MEDEIROS et al., 2002). Inclusive tais autores consideram que o comprometimento deve ser estudado unindo os três enfoques comportamentais e pela utilização de um só instrumento de pesquisa que albergue todos os enfoques (MEDEIROS et al., 2002, 2003).

Leite (2004) acredita, ainda, que pesquisas sobre o comprometimento devem abordar a valorização do homem no ambiente de trabalho. O que pode ser percebido por este estudo que visa compreender a relação do bem-estar com o

comprometimento. Destaca-se que o bem-estar tem o intuito de avaliar o afeto positivo, afeto negativo e a realização do indivíduo na organização. Ademais, Bastos (1994) acredita que seja necessário avaliar variáveis pessoais e a história de vida dos indivíduos, pois para este autor essas variáveis são capazes de influenciar as decisões e políticas organizacionais que impactam no desenvolvimento e manutenção do comprometimento do trabalhador. Desta forma, acredita-se que a análise do nível de bem-estar auxiliará a entender o quanto os indivíduos são realizados e felizes ou não-realizados e infelizes no seu ambiente de trabalho o que impactará o nível de comprometimento e as políticas que devem ser elaboradas pelas organizações.

Além disso, Bastos (1994, p. 271) acredita, também, que

as condições favoráveis de trabalho (políticas que valorizam o trabalhador, que promovam equidade e a percepção de justiça na distribuição de recompensas e tarefas, que demonstrem o empenho da organização na manutenção e crescimento do trabalhador e que possibilitam o desenvolvimento de equipes de trabalho integradas, por exemplo) associam-se a níveis mais elevados de comprometimento.

Portanto, uma organização que apresente políticas positivas para a valorização do trabalhador, impactará positivamente no nível de comprometimento e bem-estar. Por conseguinte, o presente estudo, optou por realizar o trabalho no Tribunal de Contas da União, órgão que declara visar aumentar o nível de bem-estar e comprometimento com políticas que valorizem o indivíduo e auxiliem o tribunal a alcançar os resultados pretendidos e que apresenta diversas práticas que coadunam com estes objetivos, conforme será apresentado nesta monografia.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que dão suporte, explicam, delineiam e limitam o presente trabalho. Desta forma, foi dividido o presente capítulo em cinco tópicos: a) tipo e descrição geral da pesquisa; b) Tribunal de Contas da União; c) população e amostra; d) instrumento de pesquisa, e e) procedimento de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

O presente trabalho pode ser classificado, segundo o tipo e a descrição da pesquisa em uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo. Por sua natureza é classificado como quantitativo. Por fim, quanto ao horizonte de tempo a pesquisa é transversal.

A opção de pesquisa descritiva é porque este método é capaz de “descrever uma situação” (HAIR JR. et al., 2007, p. 83). E, segundo Cervo e Bervian (2005, p. 66), é um método em que se “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Gil (1994, 2008) expõe que a pesquisa descritiva tem o objetivo de estabelecer relações entre variáveis. Portanto, está técnica mostrou-se a mais adequada conforme o objetivo do trabalho de relacionar as variáveis: bem-estar laboral e comprometimento organizacional.

Dentre as possibilidades de realizar uma pesquisa descritiva, optou-se por realizar um *survey*, ou também conhecido como levantamento, visto que, este tipo de pesquisa tem o objetivo de investigar uma amostra de elementos a fim de descrever as características de uma população (HAIR JR. et al., 2007). Afirma-se, ainda, que esta pesquisa se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, em estudo, cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2008; DIEHL; TATIM, 2004). Portanto, este tipo de pesquisa visa alcançar o objetivo do presente trabalho ao analisar a percepção dos servidores do Tribunal de Contas da União em relação ao bem-estar e comprometimento organizacional.

Justifica-se, ainda, como um *survey* porque, segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa é caracterizado por oito fases de pesquisa que são: a) especificação dos objetivos; b) identificação das variáveis; c) instrumento de pesquisa; d) pré-teste do instrumento; e) seleção da amostra; f) coleta e verificação dos dados; g) análise e interpretação dos dados, e h) apresentação dos resultados. Estas oito etapas são incluídas neste trabalho. Algumas já foram expostas e outras são apresentadas em etapas seguintes do trabalho.

O presente estudo caracteriza-se, ainda, como quantitativo, ou seja, “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51). Para atingir o objetivo foram aplicados questionários para obter as opiniões e dados individuais.

Por fim, o estudo é caracterizado como transversal porque ocorreu em um dado ponto no tempo, ou seja, não houve uma análise longitudinal, no decorrer do tempo (HAIR JR. et al., 2007).

3.2 Tribunal de Contas da União

Esta seção foi dividida em duas partes, caracterização do Tribunal de Contas da União e contextualização do Tribunal de Contas da União. A primeira tem o intuito de apresentar um breve histórico do tribunal. A segunda visa esclarecer e justificar a escolha deste órgão como local propício para a realização do presente estudo.

3.2.1 Caracterização da organização

No Brasil, desde sua independência de Portugal pensava-se em criar um órgão fiscalizador das contas do governo. Contudo, foi só na República que se concretizou tal propósito com a criação, em 7 de novembro de 1890, do Tribunal de Contas da União - TCU. Da inauguração até os dias de hoje, o TCU sofreu inúmeras transformações tanto na área de gestão interna quanto em suas competências devidos as trocas de constituições que o país viveu (TCU, 2010d).

A estrutura administrativa do órgão é própria e peculiar porque é composta por um colegiado que é responsável pelas deliberações administrativas do órgão. Tais decisões são tomadas pelo Plenário, com a reunião de todos os ministros e presidentes, e nas Câmaras. Existem ainda três grandes secretarias que são responsáveis pelo controle externo, ou seja, a fiscalização das contas do governo; a secretaria de controle interno que fiscaliza as decisões do próprio órgão e suas ações de gestão de pessoas, por fim, tem-se uma secretaria responsável por auxiliar a presidência (TCU, 2008).

Atualmente, o TCU tem a missão de “assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade” (TCU, 2008, p. 6). Sua visão é “ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública” (TCU, 2008, p. 6). E, por fim, preza pelos valores “ética, efetividade, independência, justiça e profissionalismo” (TCU, 2008, p. 6).

Com a Constituição de 1988 ficaram claras as competências do órgão que são:

auxílio ao Congresso Nacional, exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas (TCU, 2010d).

O TCU acredita que para alcançar essas competências com excelência, deverá investir em seus funcionários. Por isso, recentemente, a política de gestão de pessoas sofreu algumas mudanças visando alcançar aumento de produtividade devido às mudanças sofridas e pela flexibilização na realização do trabalho (TCU, 2010a).

A escolha do TCU justifica-se para a realização deste trabalho, devido a este órgão se preocupar com seus servidores e acreditar que são essenciais para o sucesso da organização, conforme exposto pelo TCU (2010a, p. 49) “a profissionalização do servidor público é essencial à promoção de inovações na Administração Pública e à melhoria dos serviços prestados ao cidadão”.

Para a profissionalização de seus servidores o TCU dispõe de bolsa de estudo de pós-graduação, realiza treinamentos, tem parceria com escolas do ensino superior, entre outros (TCU, 2010a).

O TCU não se preocupa apenas com seus funcionários, mas também, com toda sociedade brasileira. Segundo o TCU (2008, p.43) é necessário estimular o cidadão “a ser mais participativo como controlador da gestão pública”. Desta forma, o órgão criou algumas formas de acesso do cidadão ao órgão como, por exemplo, publicações em Diários Oficiais; Revista do TCU; Relatórios de atividades; Informativos do TCU; Cartilhas e manuais; ouvidoria, entre outros (TCU, 2008, p.43).

Decidiu-se, assim, estudar o presente órgão ao perceber sua preocupação com seus servidores e com a sociedade, criando assim, um ambiente propício e com limites claros para a realização do presente trabalho.

3.2.2 Contextualização do Tribunal de Contas da União

Esta seção tem o objetivo de explicar melhor a escolha do Tribunal de Contas da União para a realização deste estudo, e ainda, auxiliar a compreender como é a estrutura de gestão de pessoas do órgão que conseqüentemente é capaz de influenciar no bem-estar e no nível de comprometimento de seus funcionários.

O Tribunal de Contas da União, embora seja um órgão que já existe há muito tempo, sempre se mantém atualizado em relação aos modelos de gestão estudados e adotados pela administração. Conseqüentemente é reconhecido por ter uma estrutura atualizada e com servidores cada vez mais capacitados e treinados que dão suporte para o tribunal atingir seus resultados.

Em 2006, começou um plano estratégico para o TCU que iria até o final de 2010, onde foram traçados objetivos estratégicos, indicadores, metas a serem atingidas, e foi elaborado, ainda, um mapa estratégico (ver anexo A). Dentre os objetivos do TCU, destacam-se os objetivos estratégicos de gestão de pessoas, que serão estudados por este trabalho. A seguir, a apresentação dos objetivos (TCU, 2006, p.32-34):

- Desenvolver competências gerenciais e profissionais;
- Otimizar a utilização do conhecimento organizacional;
- Promover a motivação e o comprometimento;
- Desenvolver cultura orientada a resultados, e

- Modernizar as práticas de gestão de pessoas.

Inúmeras mudanças foram realizadas, desde então, para auxiliar o TCU a alcançar seus objetivos. Ressalta-se uma delas que foi a criação de um questionário de clima organizacional elaborado em parceria com a empresa de consultoria contratada *PriceWaterHouseCoopers* com o objetivo de compreender o que efetivamente os servidores do tribunal entendem / avaliam sobre as estratégias e os planos do TCU; liderança; pessoas; processos; informação e conhecimento, e cidadão e sociedade. Este questionário foi aplicado no ano de 2007 e 2010.

Outra mudança realizada, que causou grande impacto no TCU, foi a implementação da gestão por competência e gestão por desempenho, ou seja, os servidores passaram a ser avaliados segundo algumas competência pré-estabelecidas. Competência que segundo o TCU é definida como (TCU, 2010d,s/p)

como a capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional. O foco do modelo é identificar, desenvolver e estimular as competências profissionais necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

Assim sendo, foram analisadas as competências essenciais do TCU, e ainda, as competências necessárias para se ter dentro de cada área do tribunal, com o objetivo de cada vez mais diminuir o *gap* entre as competências desejadas e as competências reais.

Foi necessário, ainda, criar programas ligados a qualidade de vida, promoção da saúde e sistemas de reconhecimento com o intuito manter elevados índices de motivação, bem-estar e comprometimento (TCU, 2006).

Portanto, devidos as várias alterações sofridas pelo TCU e a constante preocupação do órgão em relação aos seus servidores, o tribunal apresenta-se como bom local para a realização do presente estudo que tem como objetivo identificar o bem-estar laboral e o comprometimento.

3.3 População e amostra

O estudo foi realizado no universo do Tribunal de Contas da União – Sede, localizado no Distrito Federal. Neste órgão, segundo o relatório do TCU do 1º trimestre de 2010, existiam 2.635 servidores de cargo efetivo (TCU, 2010c, p.49). Ressalta-se que servidores de cargo efetivo são aqueles servidores que foram admitidos por meio de concurso público.

Para a seleção da amostragem teve-se que considerar o período para a aplicação dos questionários que coincidiu com o período de recesso e férias do pessoal do TCU (dezembro e janeiro), conseqüentemente os servidores trabalharam em regime de plantão e com um quadro bastante reduzido. Dificultando, assim, a aplicação com uma grande quantidade de participantes.

Todavia, foi selecionada uma amostra de 251 servidores. Calculada segundo parâmetros estatísticos, necessários para se obter uma amostra com nível de confiança de 95,0% e erro amostral de 6,0%. Ressalta-se que a fórmula utilizada para encontrar o valor correto da amostra foi calculada segundo exposto por Barbetta (2006). Na fórmula proposta são avaliadas as variáveis (BARBETTA, 2006, p. 58):

- N: tamanho da população;
- n: tamanho da amostra;
- n_0 : uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;
- E_0 : erro amostral tolerável.

O autor apresenta com essas variáveis duas fórmulas, a primeira calcula a amostra quando a população é muito grande, conforme expressão abaixo (BARBETTA, 2006, p. 58):

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

E, quando a população é pequena, ou seja, até 20 vezes menor que o valor n_0 calculado, utiliza-se a fórmula (BARBETTA, 2006, p. 58):

$$n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Assim, para o presente estudo foram utilizadas as duas expressões para alcançar o valor correto para a amostra.

Essa amostragem é classificada como aleatória simples, ou seja, “é um método direto de amostragem que atribui a cada elemento da população alvo uma igual probabilidade de ser selecionado” (HAIR JR. et al, 2007, p.241). Para Gil (2008) é uma amostra casual, randômica, acidental que seleciona os elementos de maneira casual.

A amostra é constituída de 68,7% de homens e 31,3% de mulheres, com a prevalência de casados entre os participantes do estudo, equivalentes a 58,7%. Em segundo, têm-se os solteiros com 30,9%, divorciados são apenas 6,6%, viúvos são 1,2%. Por fim, têm-se 2,7% de participantes que consideram na categoria outros, ou seja, namorando, noivo ou com uma relação estável, segundo anotações extras consentidas nos questionários.

Em relação à idade dos participantes, obteve-se uma grande variação, pois 74,2% dos participantes estão em uma faixa etária de 25 a 45 anos. Inclusive, está afirmativa reforça a análise do tempo em que os participantes trabalham no TCU, visto que 50,6% não estão com mais de cinco anos trabalhando no órgão. Portanto, os servidores estão a pouco tempo no órgão porque são, em sua maioria, pessoas jovens.

As informações completas sobre os participantes do estudo são encontradas na tabela 1.

Tabela 1: Características demográficas dos participantes do estudo

Característica	Frequência	Porcentagem (%)
<i>Sexo</i>		
Feminino	81	31,3
Masculino	178	68,7
<i>Estado Civil</i>		
Solteiro	80	30,9
Casado	152	58,7
Divorciado	17	6,6
Viúvo	3	1,2
Outros	7	2,7
<i>Idade</i>		
18 - 25 anos	11	4,2
26 - 30 anos	53	20,5
31 - 35 anos	52	20,1
36 - 40 anos	41	15,8
41 - 45 anos	46	17,8
46 - 50 anos	28	10,8
51 - 55 anos	22	8,5
56 ou mais anos	6	2,3
<i>Tempo em que trabalha no TCU</i>		
1 - 5 anos	131	50,6
6 - 10 anos	42	16,2
11 - 15 anos	22	8,5
16 - 20 anos	24	9,3
21 - 25 anos	19	7,3
26 - 30 anos	14	5,4
31 ou mais anos	7	2,7

Fonte: Elaboração própria

3.4 Instrumento de pesquisa

Para mensurar o nível de bem-estar laboral e comprometimento organizacional utilizou-se do instrumento questionário, definido por Gil (2008, p.114) como “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Hair Jr. et al (2007, p.159) expõem que questionário “é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”. Desta forma, este instrumento de pesquisa mostrou-se bastante propício para o presente trabalho.

A seguir são explicados os instrumentos de pesquisa utilizados para a realização deste estudo.

3.4.1 Escala de bem-estar

Para mensurar o bem-estar utilizam-se escalas psicométricas, ou seja, escalas que são capazes de mensurar conceitos abstratos. A construção de uma escala deste tipo é precedida por pesquisas que utilizem a metodologia qualitativa para obter as informações sobre o tema segundo a percepção das pessoas. Em seguida é elaborado um instrumento de pesquisa quantitativo que deve ser previamente validado (CARVALHO, 2010).

A escala de bem-estar escolhida foi elaborada e validada por Paschoal e Tamayo (2008). Este instrumento é capaz de mensurar as dimensões hedônicas e *eudaimônicas* e tem como objetivo a “aplicação em diferentes situações de trabalho, não apenas em contextos organizacionais” (PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 18).

Este instrumento de pesquisa é composto, ao todo, por 30 itens que representam três fatores, que são: nove itens de afeto positivo com índice de confiabilidade Alpha de Cronbach igual a 0,93; 12 itens de afeto negativo com índice de confiabilidade de 0,91 e nove itens de realização com o Alpha de Cronbach de 0,88 (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Ressalta-se que análise do Alpha de Cronbach são apresentadas para reforçar o aspecto de validação metodológica do questionário adotado para a pesquisa.

Para o preenchimento dos itens será utilizada uma escala intervalar de *Likert* de cinco pontos. Contudo, a nomenclatura dos itens de afeto positivo e negativo será de 1- nem um pouco a 5 – extremamente. No caso, dos itens de realização a escala de concordância de cinco pontos será 1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente.

3.4.2 Escala de comprometimento organizacional

A escala de comprometimento organizacional escolhida foi a de Medeiros et al. (2003) que foi construída utilizando instrumentos validados e reconhecidos no meio acadêmico. Estes instrumentos foram elaborados pelos autores, Meyer, Allen, Smith, e O'Reilly e Chatman encontrados na literatura internacional (MEDEIROS et al., 2003).

A escala proposta por Medeiros et al. (2003) é composta por 21 itens que analisa quatro bases do comprometimento que são: afetivo, instrumental, normativo e afiliativo. Contudo, como exposto anteriormente, os itens referentes à base afiliativa foram retirados porque o presente estudo objetiva analisar apenas as bases afetiva, instrumental e normativa.

Finalmente, o questionário que foi utilizado continha 18 itens que são divididos em três bases do comprometimento. A base afetiva é constituída de três itens com Alpha de Cronbach de 0,78. A base instrumental é composta por nove itens que se subdivide em: três itens de poucas alternativas com Alpha de Cronbach de 0,47; três itens de recompensas e oportunidades com Alpha de Cronbach de 0,52, e três itens de linhas consistentes de atividade com Alpha de Cronbach de 0,58. Por fim, têm-se seis itens referentes à base normativa que subdivide em: obrigação de permanecer com três itens e Alpha de Cronbach de 0,72 e obrigação pelo desempenho com três itens e Alpha de Cronbach de 0,63.

Para o preenchimento do questionário foi utilizada a escala Likert de cinco pontos que variará de 1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente.

Foi realizado um pré-teste com objetivo de validar o instrumento para aplicação no TCU. Ressalta-se que esse pré-teste não tem a pretensão de modificar os instrumentos. Portanto, foram enviados 20 e-mails com dois questionários, um para avaliar o questionário do trabalho (Apêndice B) e o questionário da pesquisa (Apêndice A). Os e-mails foram enviados para servidores do TCU aleatoriamente, contudo apenas foram retornados nove e-mails. Os resultados do pré-teste confirmaram a possibilidade de aplicação dos questionários no órgão sem problemas de entendimento dos conceitos.

3.5 Procedimento de coleta e análise de dados

Esta seção foi dividida em duas etapas, a primeira explica detalhadamente o processo de coleta dos dados no Tribunal de Contas da União. A segunda etapa esclarece todos os procedimentos utilizados para a análise dos dados.

3.5.1 Coleta de dados

A coleta de informações em pesquisas descritivas ocorre por meio da realização de *survey* (HAIR JR. et al., 2007). Deste modo, o presente estudo que é caracterizado por descritivo utilizou-se da metodologia de *survey* para concretizar o trabalho. Para isto, foi necessária a aplicação de questionários que devem totalizar a quantidade de 251, segundo dados estatístico do cálculo da amostra, explicados anteriormente.

Para a coleta dos dados foram distribuídos 300 questionários, destaca-se que o valor a maior, equivalente a 49 questionários, é devido ao risco de não devolução dos questionários. Inclusive, dentre os 300 questionários apenas 264 foram devolvidos.

Os 300 questionários foram distribuídos aos servidores de cargo efetivo no Tribunal de Contas da União – sede, pelo próprio pesquisador. No período em que os participantes responderam ao questionário, o pesquisador ficou aguardando no órgão para o recolhimento. Ressalta-se que para conseguir todos os questionários respondidos, foram necessárias três semanas de coleta. Inclusive, foi necessário a autorização do tribunal para a realização da pesquisa.

3.5.2 Análise dos dados

Em posse de todos os questionários respondidos, iniciou-se a etapa de tabulação dos dados que foram computados no *software* SPSS versão para o Windows. Explica-se que todos os dados tabulados são de natureza numérica, ou seja, houve a codificação de informações categóricas como: sexo, idade, estado civil e tempo em que um dado empregado está trabalhando no órgão.

Antes da análise dos dados, foi necessário examinar e certificar a validade das respostas, evitando, assim, que problemas com dados faltantes comprometessem a validade da análise (HAIR JR. et al., 2005). Assim, foi realizada uma análise dos dados com a técnica de Missing Value Analysis (MVA) do SPSS cujo objetivo é checar se os dados perdidos estão distribuídos ao acaso pelas observações ou são padrões distintos identificáveis e também qual foi a frequência dos dados perdidos,

fatores que podem indicar seja a possibilidade de ignorar, seja de tratar tais dados (HAIR et al., 2005).

Com a análise do MVA percebeu-se que cinco questionários apresentavam mais de 20% das questões em branco, ou seja, apresentavam dados faltantes ou perdidos. Deste modo, foi utilizada a técnica para desconsiderar os questionários, isto é, excluir e eliminar questionários com muitas variáveis problemáticas (HAIR et al., 2005), o quadro com os dados da análise pode ser visto no apêndice C.

Retirados os cinco questionários problemáticos, percebeu-se que o índice de dados faltantes ficou muito baixo (ver apêndice C), e conseqüentemente, foi possível tratar os dados, também com a utilização do SPSS. Foi realizada a substituição dos dados faltantes pela média, quer dizer, “troca os valores perdidos por uma variável com o valor médio daquela variável, com base em todas as respostas válidas” (HAIR et al., 2005, p. 63).

Com os dados tabulados e tratados foi possível realizar a análise. Esta análise foi dividida em duas etapas. A primeira consistia em uma análise independente de cada variável em estudo com o objetivo de identificar a média, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo.

Foi realizada, também, uma análise exploratória dos dados, para conferir se os dados satisfazem os pré-requisitos estatísticos necessário para dar prosseguimento à análise. Portanto, foi realizada uma análise de normalidade, com o intuito de conferir se todas as variáveis apresentavam normalidade. Esta análise foi feita por meio da análise dos histogramas com a curva normal, ou seja, “é uma verificação visual do histograma que compara os valores de dados observados com uma distribuição aproximadamente normal” (HAIR JR. et al., 2005, p.76). Uma análise de homocedasticidade, ainda, foi realizada, para compreender se a “suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras” (HAIR JR. et al., 2005, p.78). A verificação destas análises pode ser vistas no apêndice C.

Após o exame e os resultados favoráveis da análise dos pré-requisitos estatísticos, foi possível prosseguir com a próxima etapa de análise das variáveis com a utilização de técnicas estatísticas mais sofisticadas, a correlação e a regressão.

A análise de correlação é necessária para alcançar o terceiro objetivo do trabalho que é testar a relação entre o bem-estar laboral e o comprometimento organizacional. Dentre os possíveis tipos de correlação, optou-se por utilizar a correlação de Pearson que segundo Hair Jr. et al. (2007, p. 313) é uma forma de “mensurar a associação linear entre duas variáveis métricas”. Dancey e Reidy (2006) completam explicando que a análise de correlação tem o objetivo de descobrir se existe um relacionamento entre as variáveis.

Para complementar a análise de correlação foi feita também a análise de regressão múltipla que tem o objetivo de compreender a relação entre algumas variáveis independentes em relação a uma variável dependente (DANCEY; REIDY, 2006; HAIR JR. et al., 2007).

Portanto, com a análise dos dados, segundo as técnicas estatísticas expostas acima, foi possível compreender o nível de bem-estar laboral e do comprometimento organizacional. Ademais, foi possível testar a relação do bem-estar com o comprometimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa com o intuito de responder a pergunta do presente estudo e atender aos objetivos apresentados. Concomitantemente, será realizada uma discussão dos resultados com as teorias científicas que já foram expostas por este trabalho.

Desta forma, o capítulo ficou dividido em três sub-tópicos que são: a) descrição do bem-estar laboral; b) descrição do comprometimento organizacional, e c) correlação do bem-estar com o comprometimento.

4.1 Descrição do bem-estar laboral

A análise do bem-estar foi feita segundo as dimensões hedônicas e *eudaimônicas*. A primeira refere-se ao afeto positivo e negativo que o indivíduo identifica em sua vida laboral. São definidos no questionário por sentimentos positivos e negativos. Já a dimensão *eudaimônica* avalia o grau de realização do indivíduo no trabalho (PASCHOAL, 2008; PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Os resultados encontrados mostram uma considerável percepção positiva, pois a média do afeto positivo foi de 3,6 e o desvio padrão de 0,76. Reafirmando, este resultado a média do afeto negativo foi baixa equivalendo a 1,7 e desvio padrão de 0,77. Para finalizar, obteve-se um alto grau de realização com média de 3,8 e desvio padrão de 0,73.

Tabela 2: Resultado da análise descritiva da variável bem-estar

Variável	Média	Desvio Padrão
Afeto positivo	3,6	0,76
Afeto negativo	1,7	0,77
Realização	3,8	0,73

Fonte: Elaboração própria

O resultado positivo desta pesquisa reafirma os resultados encontrados pelo TCU, com o relatório de clima organizacional realizados nos anos de 2007 e 2010. Segundo estes relatórios o índice de satisfação dos servidores do TCU é elevado o

que corrobora para os resultados positivos de realização encontrados, por esta pesquisa (TCU, 2007; 2010e).

Ademais, estes resultados podem reafirmar que as práticas e programas do TCU ligados a gestão de pessoas como: qualidade de vida; o programa “reconhe-ser”; plano de carreira; gestão de projetos e plano de diretrizes, são válidos e acarretam em consequências positivas para o órgão. Este fato é explicado por Silva, Porto e Paschoal (2010, p.12) porque afirmam que o bem-estar do “indivíduo é maior quando ele percebe que a organização valoriza a autonomia, a realização e o domínio”.

Outra associação que pode ser realizada devido aos resultados encontrados é que indivíduos com alto nível de bem-estar são mais produtivos (OSWALD; PROTO; SGROI, 2009; AMORIM; CAMPOS, 2002). Deste modo, com a análise dos índices de bem-estar pode-se afirmar que os servidores do TCU, em sua maioria, apresentam um índice satisfatório de bem-estar. Consequentemente, este resultado tem impactado no nível de produtividade e alcance de metas do tribunal, uma vez que o tribunal atingiu, na maioria dos indicadores, as metas previstas, conforme tabela abaixo.

Tabela 3: Grau de alcance das metas de 2009

Indicador	Meta	Executado	%
Processos apreciados de forma conclusiva	8.200	8.414	102,6%
Apreciação de processos em grau de recurso	1.400	1.351	96,5%
Atos de pessoal apreciados conclusivamente	110.000	107.938	98,1%
Índice de processos autuados até 2005, em estoque ao final de 2008, apreciados conclusivamente	55%	61,78%	112,3%
Índice de processos autuados até 2008, em estoque ao final de 2008, apreciados conclusivamente	48%	62,57%	130,4%
Homens/dia de fiscalização – HDF	42.000	47.625	113,4%
Resultado institucional	100	109,93	109,9%

Fonte: Tribunal de Contas da União (TCU, 2010a, p.21).

Em síntese, há predominância de servidores com um nível satisfatório de bem-estar no TCU que pode ter sido resultado de práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pelo órgão. Tais práticas têm o intuito de maximizar o nível de bem-estar de seus servidores, conforme declarado pelo tribunal (TCU, 2010d, s/p)

a gestão de pessoas no TCU visa a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o

comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais.

Portanto, percebe-se que, embora, o TCU seja um órgão público, e deve sempre seguir as leis referentes à Administração Pública, o tribunal consegue, na medida do possível, manter-se seus servidores com grau satisfatório de bem-estar pessoal e com a instituição, conseqüentemente, tem recebido em troca um melhor desempenho e resultados atingidos.

4.2 Descrição do comprometimento organizacional

Existem cinco bases do comprometimento (BASTOS, 1994). Contudo o presente trabalho analisará apenas três, que são: afetiva, normativa e instrumental. Esta análise dará suporte para a realização posterior da análise empírica do comprometimento com o bem-estar.

Os resultados apontam para o maior comprometimento afetivo com média alta de 4,0 e desvio padrão de 0,83. Já o comprometimento instrumental ficou baixo com média 2,9 e desvio padrão de 0,58. Por fim tem-se o comprometimento normativo com característica mediana de média 3,6 e desvio padrão 0,58.

Tabela 4: Resultado da análise descritiva da variável comprometimento

Variável	Média	Desvio Padrão
Afetiva	4,0	0,83
Instrumental	2,9	0,58
Normativa	3,6	0,58

Fonte: Elaboração própria

O índice de comprometimento afetivo alto, conforme encontrado pela pesquisa, mostra que os servidores do TCU se identificam com a organização e com seus objetivos (MEDEIROS, 2002, 2003). Inclusive, pode-se dizer que os valores da organização são internalizados pelos servidores (LEITE, 2004). Conseqüentemente, os servidores demonstram maior lealdade para com o TCU (BASTOS).

O comprometimento instrumental baixo demonstra que os servidores não se sentem prisioneiros do TCU, ou seja, não acreditam que os custos de saída do órgão sejam altos (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Até mesmo, as trocas laterais entre o TCU e os servidores não impõem limites ou restringem as ações futuras dos

servidores (BASTOS, 1993). Este aspecto é positivo, afinal, os servidores estão ligados ao TCU por afetividade, e não por necessidade, reafirmando, assim, o alto comprometimento afetivo encontrado na pesquisa.

Medeiros (2003) afirma que o comprometimento instrumental pode ser analisado mais criteriosamente por três aspectos que são: poucas alternativas; recompensa e oportunidade e linha consistente de atividade.

A análise das poucas alternativas refere-se aos custos que o servidor acredita ter, se tiver que deixar a organização (MEDEIROS, 2003). Os resultados mostram que a média foi baixa igual a 2,9, ou seja, os servidores não acreditam que este custo seja alto e não estão no TCU porque acreditam ser a única alternativa. Contudo tivemos um desvio padrão muito alto, que indica que uma grande variação das respostas.

O aspecto do comprometimento instrumental de recompensas e oportunidades refere às trocas existentes entre os servidores e o TCU (MEDEIROS, 2003). A média encontrada foi de 2,0 e o desvio padrão aceitável de 0,77. Isto mostra que os servidores não acreditam haver equidade na relação de recompensas e contribuições. Ou acredita-se que o TCU não oferece ao servidor oportunidades que sejam capazes de corresponder as expectativas dos servidores. Necessitando, assim, que o tribunal repense suas políticas de trabalhos visando igualar as oportunidades ao grau de expectativa do servidor.

Para finalizar a análise do comprometimento instrumental, tem-se o fator de linhas consistentes de atividade, ou seja, reflete a atitude e o comportamento que o servidor terá para se manter no TCU (MEDEIROS, 2003). Dentre os outros citados, este foi o que teve maior média, igual a 3,8 e desvio padrão de 0,78. O resultado mostra que os servidores acreditam haver um comportamento e uma atitude correta para que eles permaneçam no TCU.

Tabela 5: Resultado da análise descritiva do comprometimento instrumental

Variável	Média	Desvio Padrão
Poucas alternativas	2,9	0,99
Recompensas e oportunidades	2,0	0,77
Linhas consistente de atividade	3,8	0,78

Fonte: Elaboração própria

Assim como a análise do comprometimento instrumental pode ser mais detalhada, o comprometimento normativo, também, pode. Este comprometimento refere-se ao comportamento que a organização espera que o indivíduo tenha devido à missão, visão, normas, regulamentos e código de ética da organização (MEDEIROS, 2003; TAVERA; COSTA; COGOLLO, 2010).

O resultado, embora, mediano na pesquisa, é satisfatório porque demonstra que os servidores estão assumindo certos comportamentos devido aos padrões exigidos pelo TCU, intitulados por meio das normas e regulamentos do próprio tribunal.

Contudo, percebe-se que o fator do comprometimento normativo de obrigação em permanecer é baixo, com média de 2,5 e desvio padrão alto equivalente a 0,95. O que significa dizer que os servidores não se sentem obrigados a permanecer no TCU (MEDEIROS, 2003). Nota-se que este resultado, também, corrobora com os demais resultados encontrados, e já expostos aqui. Afinal, os servidores estão no TCU por afetividade e não obrigatoriedade.

O último fator de comprometimento normativo é a obrigação pelo desempenho que teve um resultado alto com média de 4,5 e desvio padrão 0,60. Isto demonstra que os servidores estão moldando seu comportamento em direção aos objetivos do TCU, devido às normas, regulamentos, missão e visão fortes do tribunal. Conseqüentemente, os servidores estão trabalhando em prol do alcance dos melhores resultados, prova disso, é o alcance das metas estabelecidas (MEDEIROS, 2003).

Tabela 6: Resultado da análise descritiva do comprometimento normativo

Variável	Média	Desvio Padrão
Obrigação de permanecer	2,5	0,95
Obrigação pelo desempenho	4,5	0,60

Fonte: Elaboração própria

Os relatórios de clima do TCU no ano de 2007 e 2010 coadunam com os resultados apresentados, referentes ao comprometimento organizacional. Segundo o relatório de 2007 o índice de respostas favoráveis foi de 72% (TCU, 2007). Já em 2010, o índice de resposta favorável foi de 74,78%.

Em síntese, os resultados mostram que os servidores do TCU estão comprometidos com seu trabalho e com o TCU. O comprometimento mais percebido é o afetivo que

é reafirmado com as demais análises das bases do comprometimento. Em seguida, tem-se o comprometimento normativo, e finalmente, o instrumental.

4.3 Correlação do bem-estar com o comprometimento

As variáveis independentes da felicidade foram analisadas separadamente, bem como, as variáveis dependentes de comprometimento. Neste tópico, foi realizada uma análise da relação entre as variáveis.

Antes de analisar as variáveis, procurou-se analisar a correlação das variáveis bem-estar e comprometimento com os aspectos sociodemográficos encontrados neste estudo. Tal necessidade surgiu, para esclarecer a teoria que algumas vezes afirma haver há relação entre o bem-estar e aspectos sociodemográficos, enquanto, outras vezes afirma que não há relação (MYERS; DIENER, 1995; AMORIM; CAMPOS, 2002; RODRIGUES; SILVA, 2010; GIACOMONI, 2002; PASCHOAL, 2008;).

Na literatura de comprometimento é percebida a mesma divergência, pois alguns autores acreditam que há relação entre o comprometimento e os aspectos sociodemográficos, em quanto outros acreditam que não há. (TAVERA; COSTA; COGOLLO, 2010; BASTOS, 1994; LEITE, 2004).

Os resultados demonstram que não há correlação entre os aspectos sociodemográficos e o bem-estar. Ademais, percebe-se que não houve correlação destes aspectos com o comprometimento afetivo e instrumental. Entretanto, o comprometimento normativo se correlaciona, mesmo que minimamente, com a idade e com o tempo em que os servidores trabalham no TCU.

Tabela 7: Resultado da correlação entre as variáveis: bem-estar, comprometimento e aspectos sociodemográficos

Variáveis	Sexo	Estado civil	Idade	Tempo no TCU
Afeto positivo	0,047	-0,062	-0,060	-0,062
Afeto negativo	-0,044	0,087	0,052	0,003
Realização	-0,049	0,012	0,090	0,050
Comprometimento afetivo	0,028	-0,122	-0,113	-0,146
Comprometimento instrumental	-0,050	-0,098	-0,015	0,019
Comprometimento normativo	-0,162	0,056	0,160*	0,125*

* $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria

A seguir, iniciou-se a análise de correlação entre as variáveis bem-estar e comprometimento, para avaliar se existe correlação e em que sentido ocorre a relação. Foram observadas correlações positivas em relação ao afeto positivo com o comprometimento afetivo e normativo. Percebeu-se, também, correlação positiva entre a realização com o comprometimento afetivo e normativo. Todas com índices de significância aceitáveis.

Contudo, o afeto negativo apresentou correlação negativa com o comprometimento afetivo, ou seja, quando ocorre o aumento de afeto negativo percebido pelo indivíduo no ambiente de trabalho diminui o nível de comprometimento afetivo (DANCEY; REIDY, 2006).

O comprometimento instrumental, variável dependente, mostrou-se muito baixo para todas as análises de bem-estar. Inclusive, o nível de significância desta variável foi muito elevado, isto é, não apresenta um nível de significância tolerável.

Tabela 8: Resultado da correlação entre as variáveis: bem-estar e comprometimento

Variável	Afetivo	Instrumental	Normativo
Afeto positivo	0,387*	0,084	0,261*
Afeto negativo	-0,178*	-0,038	-0,086
Realização	0,350*	0,051	0,297*

*p < 0,05

Fonte: Elaboração própria

Para aprofundar um pouco mais nesta abordagem foi realizada, ainda, uma análise de regressão múltipla. Informa-se que, embora, o afeto negativo e o comprometimento instrumental não tenham correlação com nenhuma outra variável, será feita a análise de regressão utilizando estas variáveis, com o intuito de reforçar as análises já apresentadas.

A primeira análise de regressão múltipla realizada foi do bem-estar com o comprometimento afetivo. As variáveis, afeto positivo e realização, são capazes de influenciar positivamente o comprometimento afetivo, ou seja, são preditoras do comprometimento afetivo. Já o afeto negativo, reafirma os resultados encontrados na correlação de que não é capaz de influenciar nesta base do comprometimento.

Tabela 9: Análise de regressão múltipla do bem-estar sobre o comprometimento afetivo

Variável	B	Beta	Sig.
Afeto positivo	0,306	0,280	0,000
Afeto negativo	-0,006	-0,006	0,928
Realização	0,231	0,204	0,002
R ² = 0,181 R ² ajustado = 0,171 F = 18,753			

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, foi realizada a análise de regressão do bem-estar com o comprometimento instrumental. Os resultados reafirmam o resultado de não haver correlação, isto é, o bem-estar não é capaz de influenciar o comprometimento instrumental. Inclusive, não existe nível de significância satisfatório em nenhuma das análises.

Tabela 10: Análise de regressão múltipla do bem-estar sobre o comprometimento instrumental

Variável	B	Beta	Sig.
Afeto positivo	0,058	0,760	0,320
Afeto negativo	-0,003	-0,004	0,954
Realização	0,008	0,011	0,885
R ² =0,007 R ² ajustado = -0,005 F= 0,606			

Fonte: Elaboração própria

Por fim, tem-se a análise de regressão múltipla do bem-estar com o comprometimento normativo. Os resultados desta análise são bem parecidos com os resultados da análise de comprometimento afetivo. Afinal, as variáveis do bem-estar, afeto positivo e realização, podem influenciar positivamente o comprometimento normativo. Já o afeto negativo, corrobora com os resultados da análise de correlação.

Tabela 11: Análise de regressão múltipla do bem-estar sobre o comprometimento normativo

Variável	B	Beta	Sig.
Afeto positivo	0,125	0,163	0,026
Afeto negativo	0,035	0,046	0,482
Realização	0,179	0,226	0,001
R ² =0,106 R ² ajustado = 0,095 F= 10,063			

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, pode-se dizer que existe correlação entre o bem-estar e o comprometimento. Todavia, o afeto positivo é preditor do comprometimento afetivo e o normativo. O afeto negativo não influencia, e nem, correlaciona nenhuma das bases do comprometimento que foram estudadas por este trabalho. A realização

apresenta resultados parecidos com o afeto positivo, pois é preditora do comprometimento afetivo e normativo. Percebeu-se, ainda, que o comprometimento instrumental não sofre influencia do bem-estar.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção são apresentadas as conclusões cujo objetivo é demonstrar que o presente estudo alcançou os objetivos propostos, mostrando-se relevante tanto para a área acadêmica quanto para a área social, como um diagnóstico para o Tribunal de Contas da União. Aqui, preocupam-se, também, em apresentar as limitações do trabalho, bem como, possíveis recomendações para futuros trabalhos.

5.1 Considerações finais

Compreender o bem-estar e o comprometimento do trabalho, no contexto atual e, ainda, na área pública acarreta em consequências para a melhoria da realização e satisfação com o trabalho, bem como, alcance das metas estabelecidas. O trabalho segundo Paschoal e Tamayo (2008, p. 20) “apresenta-se como um lugar privilegiado de emoções e, fundamentalmente, de realização e de construção da felicidade pessoal”.

Por isso, a importância deste trabalho, que tinha como objetivo geral compreender a relação do bem-estar laboral e do comprometimento organizacional, utilizando como objeto de estudo o Tribunal de Contas da União.

Para alcançar o objetivo do trabalho, foram realizadas, inicialmente, análises das variáveis bem-estar e comprometimento separadamente. Os resultados destas análises foram muito satisfatórios, pois se comprovou que os servidores do Tribunal de Contas da União, apresentam-se com relativo bem-estar, o que, conseqüentemente, pode proporcionar ao tribunal, servidores com mais energia, criativos, atenciosos e sociáveis (MYERS; DIENER, 1995).

As mudanças organizacionais sofridas pelo tribunal no período de 2006 e 2010, devido ao modelo estratégico adotado no período, impactam novos programas e políticas do TCU. Não é possível avaliar com precisão se estas medidas foram essenciais para o atual nível de bem-estar dos servidores. Contudo, pode-se dizer que não foram causadores de afeto negativo. Deste modo, pode-se afirmar que a

preocupação do órgão em proporcionar aos seus servidores um ambiente de trabalho agradável tem tido sucesso.

Os novos programas e políticas do tribunal impactam também no comprometimento de seus servidores. Conforme análise, os servidores estão comprometidos com o TCU afetivamente, ou seja, os valores, filosofia, princípios do TCU são os mesmos dos servidores. Assim, o tribunal e seus servidores acreditam e lutam pelos mesmos princípios. A prevalência desta base de comprometimento segundo os autores Oliveira, Lima, Borges-Andrade (1999) e Fonseca, Bastos (2002) acarreta em maior produtividade e percepção de maior desempenho. É claro, que o alcance e extrapolação das metas estabelecidas, demonstra o alto nível de produtividade.

No entanto, espera-se que o tribunal fique atento à elaboração de suas metas, segundo Warr (2007 apud PACHOAL, 2008) a elaboração das metas é um processo delicado porque, caso as metas sejam muito altas, poderá haver sobrecarga de trabalho e causar um impacto negativo na felicidade. Em compensação, quando as metas são baixas o indivíduo sente-se desestimulado e conseqüentemente passa a almejar poucos objetivos. Cabe ressaltar, que a sobrecarga de trabalho foi alertada por alguns servidores durante a aplicação dos questionários. Destaca-se, ainda, que, no período de aplicação, os servidores estavam em regime de plantão e acumularam o trabalho e a função dos demais servidores. Portanto, é importante o tribunal estar atento à demanda de trabalho no período de recesso, para evitar situações estressoras que são capazes de aumentar o nível de afeto negativo (PASCHOAL, 2008).

Na análise percebeu-se, também, que os servidores estão comprometidos com o tribunal normativamente, isto é, acreditam que para estar no tribunal é necessário seguir suas regras, normas, missão, visão, entre outros. Neste ponto, é possível deduzir que os programas, políticas e treinamentos têm surgido efeito para a internalização das regras.

Por fim, o resultado demonstrou que os servidores não possuem comprometimento instrumental com o tribunal, não se sentem pressionados a continuar no órgão por causa das trocas laterais, inclusive, os servidores não acreditam que suas expectativas sejam alcançadas. Logo, o tribunal deve-se atentar porque o não

alcance das expectativas pode sim, ser um fator de desestímulo ao trabalho e responsável pelo afeto negativo (PASCHOAL, 2008).

Os resultados da falta de correlação dos aspectos sociodemográficos com o bem-estar contradizem a literatura. Segundo Paschoal (2008, p. 114) os aspectos: estado civil, idade e tempo de serviço impactam no bem-estar, pois “funcionários mais velhos e com mais tempo de serviço apresentam maior realização que os funcionários mais jovens e com menos tempo de serviço. Os funcionários casados relatam maior realização que o grupo de não casados”.

O presente trabalho se coaduna com as pesquisas feitas por Rodrigues, Silva (2010) e Amorim, Campos (2002) em que não há relação entre os aspectos sociodemográficos com o bem-estar.

O resultado do comprometimento é o mesmo do bem-estar, porém percebeu-se uma singela relação entre o comprometimento normativo com a idade e o tempo de serviço. Isto demonstra que servidores mais velhos e com mais tempo de serviço são mais comprometidos normativamente (TAVERA; COSTA; COGOLLO, 2010).

As análises de correlação e regressão apontam para uma relação de influência do bem-estar sobre o comprometimento afetivo e normativo. Cabe ressaltar que o resultado da relação do bem-estar com o comprometimento afetivo apenas reforça a teoria (LINS; LINS; LIMA, 2007; TRALDI, 2009). Contudo, o resultado da influencia do bem-estar sobre e comprometimento normativo expande a teoria para uma análise de novas relações.

Portanto, pode-se afirmar, agora, que o presente estudo atingiu seu objetivo de analisar a relação do bem-estar com o comprometimento, com o intuito de reforçar a teoria vigente e expandir a análise para novas relações de influencia.

5.2 Limitações da pesquisa

Não é possível realizar uma pesquisa que não apresente algum tipo de limitação, que sejam os custos operacionais. Com este estudo, não poderia ser diferente. Algumas limitações ligadas à disponibilidade de tempo, autorizações ocorreram, entre outras.

A realização da pesquisa, e principalmente a aplicação de questionários, ocorreram no período de recesso e férias dos servidores do TCU, conseqüentemente, teve-se uma grande dificuldade de aplicar os questionários para alcançar a amostra pretendida que inicialmente era de 347 servidores. Inclusive, este fato, dificultou ainda mais conseguir as autorizações necessárias para a aplicação dos questionários.

Ademais, percebeu-se que a maioria dos servidores que estavam de plantão, dentre os que não têm função, entraram no órgão a menos de cinco anos. Embora, não seja possível afirmar, pode haver um viés nos dados encontrados.

Outra limitação do presente trabalho foi em relação à aplicação dos questionários que ocorreu em um dado período do tempo, conforme caracterizado anteriormente como um estudo transversal. Este aspecto acarreta conseqüências em relação aos dados coletados, porque os servidores responderam aos questionários no retorno das férias ou no período de recesso, onde muitos servidores afirmaram estarem sobrecarregados de trabalho.

Por fim, percebeu-se, ainda, como um fator que dificultou o trabalho a falta de pesquisas com o tema bem-estar no contexto organizacional e a falta de consenso do tema na literatura científica. Limitação que foi sanada recorrendo a pesquisas realizadas principalmente pela psicologia, economia e sociologia.

5.3 Recomendações

Devido às limitações expostas anteriormente, tem-se um pretexto e estímulo para a realização de outras pesquisas com o mesmo tema. A primeira recomendação repousa sobre a limitação de tempo para a realização deste estudo. Recomenda-se que novas pesquisas avaliem o comprometimento e, principalmente, o bem-estar de forma longitudinal, ou seja, fazer comparações entre as coletas, para perceber, se existe, ou não mudanças nas respostas.

Recomendam-se, também, pesquisas mais abrangentes para avaliar o grau de bem-estar e comprometimento na Administração Pública, que como visto anteriormente está desacreditada pelos cidadãos. Esta recomendação visa compreender o

fenômeno na Administração Pública com o intuito de realizar possíveis generalizações. Cabe ressaltar, ainda, a possibilidade de realização da mesma análise na área privada.

Novas pesquisas com análise dos aspectos sociodemográficos e o bem-estar, são importantes, também. O objetivo é compreender, se existe, ou não correlação entre estes fatores, visando diminuir as divergências da literatura.

Conforme apresentado, aqui, recomenda-se novas pesquisas e análises da relação do bem-estar com o comprometimento normativo, para reforçar os resultados apresentados por este estudo.

Por fim, recomenda-se que novos trabalhos com o tema bem-estar sejam realizados, para consolidar e solidificar a teoria que não apresenta um consenso entre os pesquisadores da área.

Conclui-se por reforçar a contribuição teórica do trabalho, à medida que realizou o teste de alguns pressupostos teóricos sobre a relação entre bem-estar e comprometimento, corroborando ou infirmando algumas delas, mas acima de tudo, criando em possíveis leitores o desejo de entender melhor o tema, devido a sua controvérsia interna, quem sabe ampliando o aprofundamento das questões por meio de outras técnicas que privilegiam a diversidade e os aspectos qualitativos das percepções registradas aqui.

REFERÊNCIAS

ABREU, Y. I.F; MERNEGON, L. F.; MIYAZAKI, M. O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e de retenção de talentos: uma leitura crítica. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003, 1 CD-ROM.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Prática**, Brasília, v.20, n. 2, p. 153-164, mai/ago, 2004.

AMORIM, M. V.; CAMPOS, A. C. C. F. A felicidade no trabalho: estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Curitiba, 2002. **Anais...** Curitiba, 2002. p.1-7.

ARGOLO, J. C. T.; ARAÚJO, M. A. D. O impacto do desemprego no bem-estar psicológico dos trabalhos da cidade de Natal. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002, 1 CD-ROM.

BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

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, p. 52-64, mai/jun, 1993.

_____. **Comprometimento organizacional no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

_____. PINHO, A. N. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revistas de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.20-29, 1995.

_____. BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores Universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração**, v.1, n.2, 1997.

_____. BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contexto organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p.31-41, 2002.

BEDRAN JÚNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2009, Niterói. **Anais...** Niterói, 2009.

BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, v.4, n.1, p.107-139, 1999.

_____. ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.6, n.2. p.177-194, 2001.

_____. TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e trabalho**, v.1, n.2, p.11-44, 2001.

_____. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **Revista de Administração de Empresas eletrônica**, v.3, n.1, jan/jun,2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a10.pdf>>. Acesso em: 10 out 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, 1994, Ribeirão Preto. **Anais Temas em Psicologia**, v.2, n.1, Ribeirão Preto, 1994a, p.37-47.

_____. Comprometimento organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, 1994, Ribeirão Preto. **Anais Temas em Psicologia**, v.2, n.1, Ribeirão Preto, 1994b, p.49-61.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar, 2001.

_____. et al. Gestão de desempenho por competência: integrando a gestão por competência, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p.875-898, set/out, 2008.

BRAVO, M. P. C. EISMAN, L. B. **Investigación Educativa**. 3. ed. Sevilha: Ediciones Alfar, 1998.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no serviço público**. 2008. MBA em Gestão Pública. Faculdade IBGEN, Porto Alegre.

CARVALHO, M. B. **A felicidade na agenda da administração e suas relações com conceitos organizacionais**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CODA, R.; FONSESA, G. F. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.6, n.14, 2004.

CORBI, R. B.; MENEZES-FILHO, N. A. Os determinantes empíricos da felicidade no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 26, n.4, p.518-536, 2006.

CRUZ, M. M. Análise de três estilos de comprometimento organizacional em uma empresa do setor de construção civil. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002, 1 CD-ROM.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ESPERIDIAO, M. A.; TRAD, L. A. B. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. **Cad. Saúde Pública [online]**. vol. 22, nº 6, pp. 1267-1276, 2006.

FELICIDADE INTERNA BRUTA. Disponível em: <http://www.felicidadeinternabruta.com.br/oque.php>. Acesso em: 5 out 2010.

FERNANDES, J. P. T. Ética e Cidadania: o desafio dos novos valores. In: CONFERÊNCIA SOBRE CIDADANIA, 2005, Porto. **Anais eletrônicos...** Porto, 2005. Disponível em: http://www.jpfernandes.com/docs/comunicacao_univ_senior.pdf. Acesso em: 10 nov 2010.

FERRAZ, R. B et al. Felicidade: uma revisão. **Revista de Psiquiatria Clínica**. V.34, n.5, p. 234/242, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração de Contemporânea**, Ed. Especial, p. 182-196, 2001.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002, 1 CD-ROM.

GIACOMONI, C. H. Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. **Temas em Psicologia**, v. 12, n.1, p. 43-50, 2004.

GIANNETTI, E. **Felicidade: diálogos sobre o bem-estar na civilização**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JR, J.F et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v.48, n.1, jan/mar, 2008.

LAYARD, R. **Felicidade: Lições de uma nova ciência**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, UFBA, Salvador, 2004.

LINS, S. L. B.; LINS, Z. M. B.; LIMA, A. V. Emoções positivas na relação com o comprometimento no trabalho. In: XIV Encontro Nacional da ABRAPSO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MATOS, F. G. **Empresa com alma: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Markron Books, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, C. A. F et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002, 1 CD-ROM.

_____. _____. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório e seus múltiplos componentes. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003, 1 CD-ROM.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003, 1 CD-ROM.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.1, p.12-16, 1995.

MYERS, D. G.; DINER, ED. Who is happy? **American Psychological Society**. v.6. n.1, jan, 1995.

OLIVEIRA, M. A. P. S; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.3, p.12-20, 1999.

OSWALD, A. J. Happiness and economic performance. **The Economic Journal**, England, v. 107, n.445, p. 1815-1831, 1997.

OSWALD, A.J.; PROTO, E.; SGROI, D. **Happiness and productivity**. University of Warwick, Department of Economics, 2009. Disponível em: <http://www.sire.ac.uk/funded-events/relativity/invited/24MarchOsProSgroiPaper2009.pdf>. Acesso em: 15 out 2010

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v.7, n.1, p.11-22, 2008.

_____. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades ansiológicas e oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho**. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

_____.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.6, p.1054-1072, 2010.

RODRIGUES, A.; SILVA, J. A. O papel das características sociodemográficas na felicidade. **Psico-USF**, v. 15, n.1, p. 113-123, jan/abr, 2010.

RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y.; FERREIRA, W. F. Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.6, n. 2, p.123-127, jul/dez, 2001.

RUAS, R. et al. O conceito de competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

SARSUR, A.M et al. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002, 1 CD-ROM.

SILVA, L. S.; PORTO, J. B.; PASCHOAL, T. Valores Organizacionais e Valores Humanos como fatores de impacto no Bem-estar Ocupacional. In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010, 1 CD-ROM.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia: Ed. UCG, 2006.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAVERA, Y. A.; COSTAS, S. R. R.; COGOLLO, E. A. Análise das dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de caso em uma empresa de serviços do setor público na regional do

Rio de Janeiro. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: ENERGIA, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPLEXIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL, 2010, Niterói. **Anais eletrônicos...** Niterói, 2010. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0288_1373.pdf. Acesso em: 15 nov 2010.

THOMAS JÚNIOR, R. R. Nota da Harvard Business School: como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.37-54, 1997.

TRALDI, M. T. F. **Comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho: a experiência dos professores de administração da Universidade de Brasília**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Plano estratégico 2006 – 2010**. Brasília: TCU, 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de clima organizacional**. Brasília: TCU, 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Conhecendo o Tribunal**. 4 ed. Brasília: TCU, 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de gestão: exercício 2009**. Brasília: TCU, 2010a.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de atividades: 1º trimestre de 2010**. Brasília: TCU, 2010c.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/TCU>. Acesso em: 20 out 2010d.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de clima organizacional 2010**. Brasília: TCU, 2010e.

VASCONCELOS, A. F. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. **Revista Eletrônica de Administração**, v.10, n.1, jan/fev 2004. Disponível em: <http://webmail.fecea.br/download/Felicidade%20no%20ambiente%20de%20trabalho%20-%20Lideran%E7a.pdf>. Acesso em: 8 out 2010.

VEENHOVEN, R. Is happiness a trait?. **Social Indicators Research**, v. 32, p.101-160, 1994.

VEENHOVEN, R. Happiness. **The Psychologist**, v. 16, n.3, 2003.

VEENHOVEN, R. Disponível: <http://www2.eur.nl/fsw/research/veenhoven/>. Acesso em: 15 nov 2010.

WEISZFLOG, W. **MICHAELIS moderno dicionário da Língua Portuguesa**. Ed. Melhoramentos, 2009. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=felicidade>. Acesso em: 29 out 2010.

APÊNDICE A – Questionário



Universidade de Brasília

Caro (a) Colaborador (a),

Eu, Marília Alencar da Fonsêca, formanda em Administração de Empresas – UnB, estou realizando uma pesquisa para elaboração de monografia de final de curso que visa relacionar a felicidade com o comprometimento organizacional no trabalho.

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

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 à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o preenchimento do questionário.

A SUA COLABORAÇÃO É MUITO IMPORTANTE!

OBRIGADA!

Marília Alencar da Fonsêca.

PARTE 1: CONHECENDO OS COLABORADORES

Marque a melhor opção.

1- Sexo:	
	Feminino
	Masculino

2- Estado Civil:	
	Solteiro
	Casado
	Divorciado
	Viúvo
	Outros

3- Idade:	
	18 - 25 anos
	26 - 30 anos
	31 - 35 anos
	36 - 40 anos
	41 - 45 anos
	46 - 50 anos
	51 - 55 anos
	56 ou mais anos

Tempo que trabalha no TCU:	
	1 - 5 anos
	6 - 10 anos
	11 - 15 anos
	16 - 20 anos
	21 - 25 anos
	26 - 30 anos
	31 ou mais anos

PARTE 2: FELICIDADE NO TRABALHO

Como você tem se sentido ultimamente. Esta escala consiste de algumas palavras que descrevem diferentes sentimentos e emoções. Leia cada item e depois marque o número que expressa sua resposta no espaço ao lado da palavra, de acordo com a seguinte escala.

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

1- Animado	1	2	3	4	5	11- Tenso	1	2	3	4	5
2- Entusiasmado	1	2	3	4	5	12- Irritado	1	2	3	4	5
3- Empolgado	1	2	3	4	5	13- Chateado	1	2	3	4	5
4- Feliz	1	2	3	4	5	14- Impaciente	1	2	3	4	5
5- Alegre	1	2	3	4	5	15- Incomodado	1	2	3	4	5
6- Contente	1	2	3	4	5	16- Deprimido	1	2	3	4	5
7- Disposto	1	2	3	4	5	17- Frustrado	1	2	3	4	5
8- Orgulhoso	1	2	3	4	5	18- Ansioso	1	2	3	4	5
9- Tranquilo	1	2	3	4	5	19- Preocupado	1	2	3	4	5
10- Nervoso	1	2	3	4	5	20- Entediado	1	2	3	4	5
						21 - Com raiva	1	2	3	4	5

Agora você deve avaliar cada uma das afirmativas dos itens 1 a 9 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 Plenamente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Plenamente

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

PARTE 3: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO

Você deve avaliar cada uma das afirmativas dos itens 1 a 18 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 Discordo Plenamente	2 Discordo	3 Não sei	4 Concordo	5 Concordo Plenamente
-----------------------------	---------------	--------------	---------------	-----------------------------

1- Eu me identifico com a filosofia desta organização	1	2	3	4	5
2- Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	1	2	3	4	5
3- Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	1	2	3	4	5
4- Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	1	2	3	4	5
5- O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	1	2	3	4	5
6- Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	1	2	3	4	5
7- Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego	1	2	3	4	5
8- Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	1	2	3	4	5
9- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	1	2	3	4	5
10- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1	2	3	4	5
11- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	2	3	4	5
12- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1	2	3	4	5
13- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1	2	3	4	5
14- A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização	1	2	3	4	5
15- Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	1	2	3	4	5
16- Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	1	2	3	4	5
17- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	1	2	3	4	5
18- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO

Agora avalie o questionário que você acabou de responder. Marcando um X próximo a resposta.

Mais uma vez, obrigada!

1- O questionário está claro?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

2- Os conceitos estão claros para você?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

3- Há ambiguidade de conceitos?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

4- O questionário apresenta conceitos repetidos?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

5- Qual ou Quais?

6- Você teve dificuldade de entender algum item?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

7- Qual / Quais?

8- A ordem das questões está adequada?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

9- Foi rápido responder ao questionário?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

10- Quanto tempo gastou, em média, em minutos?

11- Sentiu falta de alguma opção de resposta?

- Sim
 Não

12- Qual seria?

13- Houve alguma pergunta que lhe deixou tentado a não responder?

- Sim
 Não

14- Achou que alguma questão influenciou sua resposta a outra questão?

- Sim
 Não

15- Há alguma pergunta que você excluiria por considerá-la dispensável no questionário?

- Sim
 Não

Comentários gerais:

APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISE DE DADOS REALIZADAS NO SPSS

1 - Tabela com primeira verificação do MVA

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremesb	
				Count	Percent	Low	High
1 - Animado	261	3,5	,888	3	1,1	10	0
2 - Entusiasmado	261	3,4	,957	3	1,1	11	0
3 - Empolgado	261	3,4	,949	3	1,1	12	0
4 - Feliz	261	3,8	,877	3	1,1	3	0
5 - Alegre	261	3,7	,837	3	1,1	3	0
6 - Contente	261	3,8	,842	3	1,1	4	0
7 - Disposto	261	3,7	,832	3	1,1	5	0
8 - Orgulhoso	260	3,7	,966	4	1,5	6	0
9 - Tranquilo	261	3,6	,989	3	1,1	8	0
10 - Nervoso	261	1,9	,995	3	1,1	0	24
11 - Tenso	257	1,9	1,002	7	2,7	0	23
12 - Irritado	257	1,5	,843	7	2,7	0	11
13 - Chateado	257	1,6	,877	7	2,7	0	11
14 - Impaciente	257	1,9	,973	7	2,7	0	19
15 - Incomodado	256	1,8	,951	8	3,0	0	16
16 - Deprimido	257	1,3	,630	7	2,7	.	.
17 - Frustrado	257	1,4	,822	7	2,7	0	10
18 - Ansioso	257	2,1	1,021	7	2,7	0	0
19 - Preocupado	257	2,1	1,046	7	2,7	0	0
20 - Entediado	256	1,6	,887	8	3,0	0	13
21 - Com raiva	257	1,2	,554	7	2,7	.	.
1 - Desenvolvo habilidades que considero importantes	260	4,2	,759	4	1,5	12	0
2- Realizo o meu potencial	261	3,6	,949	3	1,1	6	0
3- Realizo atividades que expressam minhas capacidades	261	3,8	,850	3	1,1	.	.
4- Atinjo resultados que valorizo	261	3,8	,911	3	1,1	.	.
5- Faço o que realmente gosto de fazer	261	3,5	1,083	3	1,1	11	0
6- Consigo recompensas importantes para mim	260	3,7	,939	4	1,5	8	0
7- Supero desafios	261	3,9	,865	3	1,1	.	.
8- Avanço nas metas que estabeleci para minha vida	261	3,9	,838	3	1,1	.	.
9- Expresso o que há de melhor em mim	261	3,6	,917	3	1,1	3	0
1- Eu me identifico com a filosofia desta organização	261	4,0	,848	3	1,1	14	0
2- Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	261	4,1	,839	3	1,1	13	0
3- Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	260	3,7	,925	4	1,5	6	0

4- Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	262	4,2	,820	2	,8	11	0
5- O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	260	4,5	,630	4	1,5	5	0
6- Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	263	4,6	,562	1	,4	3	0
7- Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	262	3,9	1,018	2	,8	0	0
8- Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	262	3,8	,943	2	,8	7	0
9- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	261	3,8	1,026	3	1,1	.	.
10- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	262	2,9	1,221	2	,8	0	0
11- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	262	2,4	1,060	2	,8	0	8
12- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	262	2,1	1,025	2	,8	0	0
13- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	262	2,1	,984	2	,8	0	0
14- A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização	262	2,0	1,038	2	,8	0	34
15- Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente	262	1,8	,910	2	,8	0	20
16- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	262	3,5	1,288	2	,8	0	0
17- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	262	2,6	1,158	2	,8	0	0
18- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	262	2,6	1,220	2	,8	0	0
Sexo	264			0	,0		
Estado Civil	264			0	,0		
Idade	264			0	,0		
Tempo no TCU	264			0	,0		

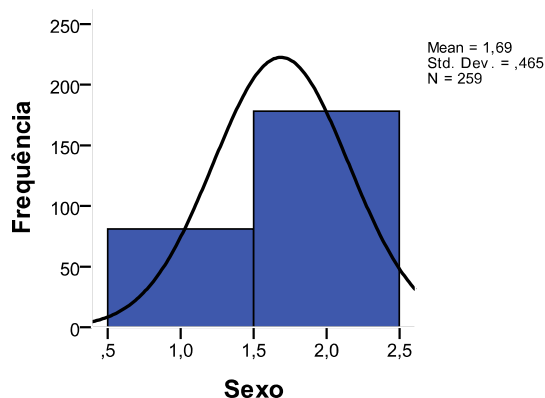
2 - Tabela com segunda verificação do MVA, depois de retirar os questionários

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes ^b	
				Count	Percent	Low	High
1 - Animado	259	3,50	,891	0	,0	10	0
2 - Entusiasmado	259	3,44	,960	0	,0	11	0
3 - Empolgado	259	3,36	,952	0	,0	12	0
4 - Feliz	259	3,81	,878	0	,0	3	0
5 - Alegre	258	3,72	,840	1	,4	3	0
6 - Contente	259	3,76	,844	0	,0	4	0
7 - Disposto	259	3,75	,833	0	,0	5	0
8 - Orgulhoso	258	3,74	,969	1	,4	6	0
9 - Tranquilo	259	3,64	,991	0	,0	8	0
10 - Nervoso	259	1,92	,999	0	,0	0	24
11 - Tenso	257	1,91	1,002	2	,8	0	23
12 - Irritado	257	1,54	,843	2	,8	0	11
13 - Chateado	257	1,57	,877	2	,8	0	11
14 - Impaciente	257	1,89	,973	2	,8	0	19
15 - Incomodado	256	1,76	,951	3	1,2	0	16
16 - Deprimido	257	1,26	,630	2	,8	.	.
17 - Frustrado	257	1,43	,822	2	,8	0	10
18 - Ansioso	257	2,09	1,021	2	,8	0	0
19 - Preocupado	257	2,11	1,046	2	,8	0	0
20 - Entediado	256	1,61	,887	3	1,2	0	13
21 - Com raiva	257	1,21	,554	2	,8	.	.
1 - Desenvolvo habilidades que considero importantes	259	4,19	,748	0	,0	11	0
2- Realizo o meu potencial	259	3,64	,952	0	,0	6	0
3- Realizo atividades que expressam minhas capacidades	259	3,77	,853	0	,0	3	0
4- Atinjo resultados que valorizo	258	3,79	,913	1	,4	8	0
5- Faço o que realmente gosto de fazer	259	3,54	1,083	0	,0	11	0
6- Consigo recompensas importantes para mim	258	3,66	,941	1	,4	8	0
7- Supero desafios	259	3,91	,865	0	,0	.	.
8- Avanço nas metas que estabeleci para minha vida	259	3,88	,841	0	,0	.	.
9- Expresso o que há de melhor em mim	259	3,60	,920	0	,0	3	0
1- Eu me identifico com a filosofia desta organização	259	4,02	,849	0	,0	14	0
2- Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	259	4,13	,842	0	,0	13	0
3- Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	258	3,67	,927	1	,4	6	0
4- Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	259	4,23	,821	0	,0	11	0
5- O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	257	4,47	,631	2	,8	5	0
6- Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	259	4,56	,564	0	,0	3	0
7- Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	259	3,88	1,013	0	,0	0	0
8- Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	259	3,76	,939	0	,0	7	0

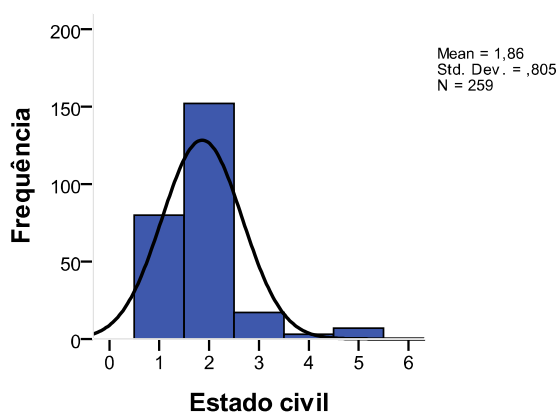
9- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	258	3,84	1,021	1	,4	.	.
10- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	259	2,90	1,222	0	,0	0	0
11- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	259	2,39	1,053	0	,0	0	7
12- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	259	2,12	1,014	0	,0	0	0
13- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	259	2,12	,974	0	,0	0	0
14- A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização	259	2,04	1,035	0	,0	0	33
15- Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresse publicamente	259	1,83	,892	0	,0	0	19
16- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	259	3,45	1,288	0	,0	0	0
17- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	259	2,63	1,155	0	,0	0	0
18- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	259	2,63	1,217	0	,0	0	0

3 - Análise de normalidade

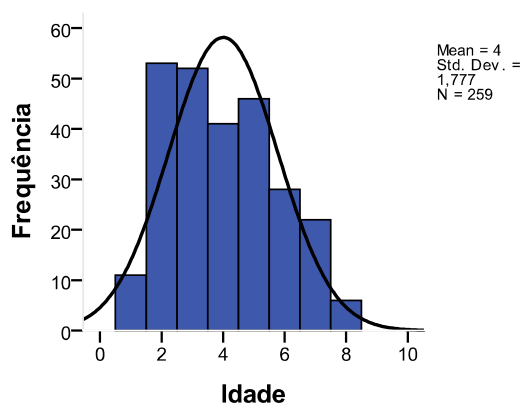
a) Sexo



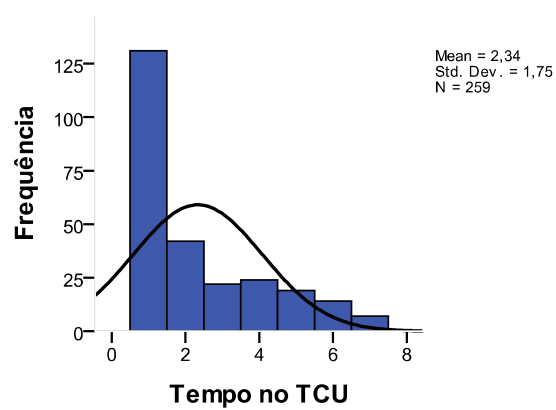
b) Estado Civil



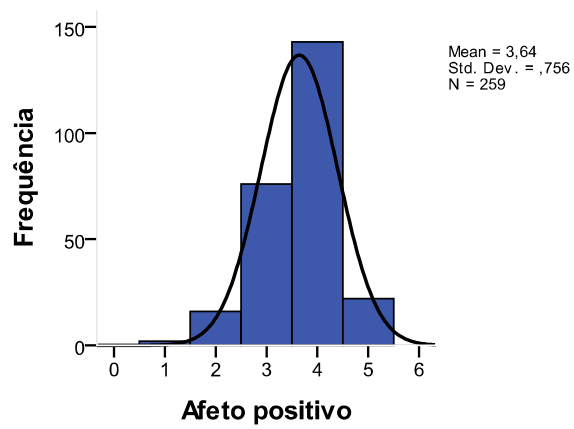
c) Idade



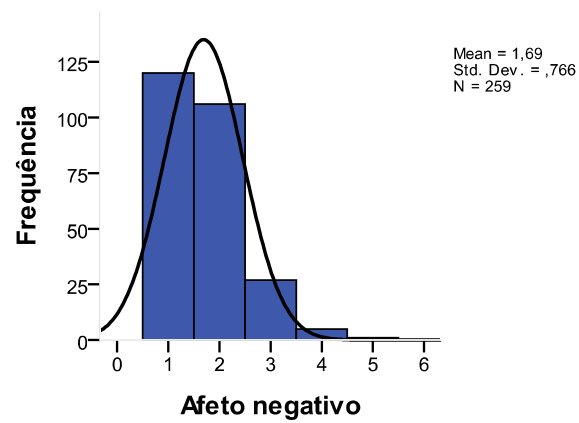
d) Tempo no TCU



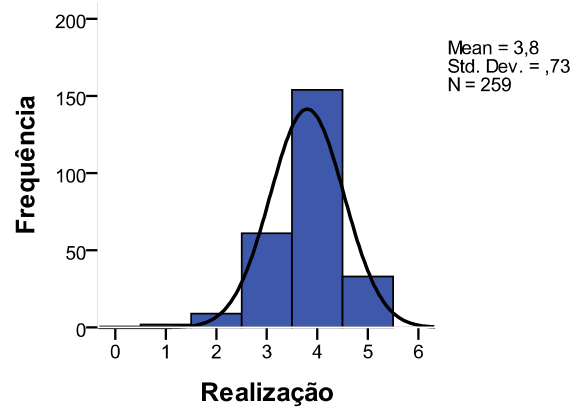
e) Afeto positivo



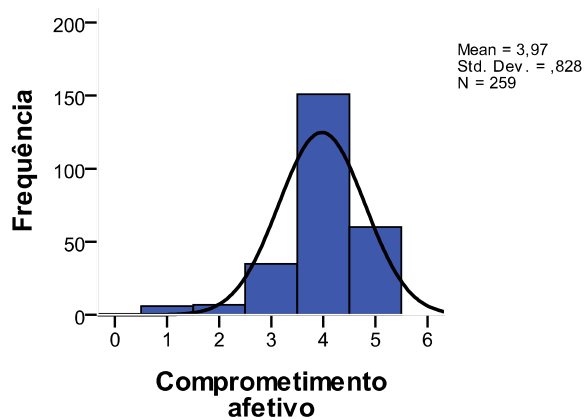
f) Afeto negativo



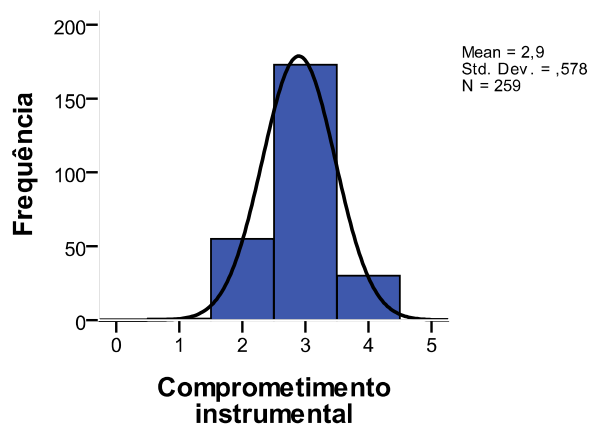
g) Realização



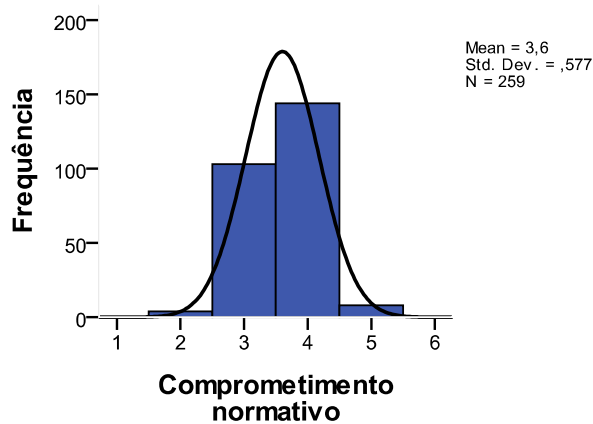
h) Comprometimento afetivo



i) Comprometimento instrumental



j) Comprometimento normativo



4- Análise de homocedasticidade

Between-Subjects Factors		
		N
Afeto	1	2
positivo	2	16
	3	76
	4	143
	5	22
Afeto	1	120
negativo	2	106
	3	27
	4	5
	5	1
Realização	1	2
	2	9
	3	61
	4	154
	5	33

Box's Test of Equality of Covariance Matricesa	
Box's M	107,755
F	1,244
df1	72
df2	3546,903
Sig.	,081

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,883	552,787	3,000	219,000	,000
	Wilks' Lambda	,117	552,787	3,000	219,000	,000
	Hotelling's Trace	7,572	552,787	3,000	219,000	,000
	Roy's Largest Root	7,572	552,787	3,000	219,000	,000
Afeto positivo	Pillai's Trace	,055	1,039	12,000	663,000	,411
	Wilks' Lambda	,946	1,034	12,000	579,711	,415
	Hotelling's Trace	,057	1,029	12,000	653,000	,420
	Roy's Largest Root	,030	1,631	4,000	221,000	,168
Afeto negativo	Pillai's Trace	,039	,727	12,000	663,000	,726
	Wilks' Lambda	,961	,726	12,000	579,711	,727
	Hotelling's Trace	,040	,725	12,000	653,000	,727
	Roy's Largest Root	,032	1,751	4,000	221,000	,140
Realização	Pillai's Trace	,112	2,134	12,000	663,000	,013
	Wilks' Lambda	,891	2,160	12,000	579,711	,012
	Hotelling's Trace	,120	2,179	12,000	653,000	,011
	Roy's Largest Root	,094	5,213	4,000	221,000	,000
Afeto positivo * Afeto negativo	Pillai's Trace	,057	1,067	12,000	663,000	,386
	Wilks' Lambda	,944	1,064	12,000	579,711	,388
	Hotelling's Trace	,058	1,061	12,000	653,000	,391
	Roy's Largest Root	,037	2,027	4,000	221,000	,092
Afeto positivo * Realização	Pillai's Trace	,055	,594	21,000	663,000	,924
	Wilks' Lambda	,945	,591	21,000	629,400	,926
	Hotelling's Trace	,057	,589	21,000	653,000	,927
	Roy's Largest Root	,036	1,151	7,000	221,000	,332
Afeto negativo* Realização	Pillai's Trace	,076	,959	18,000	663,000	,506
	Wilks' Lambda	,925	,958	18,000	619,911	,508
	Hotelling's Trace	,079	,956	18,000	653,000	,509
	Roy's Largest Root	,050	1,853	6,000	221,000	,090
Afeto positivo * Afeto negativo* Realização	Pillai's Trace	,040	,499	18,000	663,000	,959
	Wilks' Lambda	,960	,496	18,000	619,911	,960
	Hotelling's Trace	,041	,493	18,000	653,000	,961
	Roy's Largest Root	,021	,785	6,000	221,000	,583

Levene's Test of Equality of Error Variances

	F	df1	df2	Sig.
Comprometimento afetivo	1,889	37	221	,003
Comprometimento instrumental	,962	37	221	,537
Comprometimento normativo	3,116	37	221	,000

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Comprometimento afetivo	48,607	37	1,314	2,265	,000
	Comprometimento instrumental	9,088	37	,246	,704	,899
	Comprometimento normativo	16,599	37	,449	1,428	,063
Intercept	Comprometimento afetivo	350,215	1	350,215	603,708	,000
	Comprometimento instrumental	232,739	1	232,739	667,151	,000
	Comprometimento normativo	365,241	1	365,241	1162,427	,000
Afeto positivo	Comprometimento afetivo	3,014	4	,754	1,299	,271
	Comprometimento instrumental	,710	4	,178	,509	,729
	Comprometimento normativo	1,940	4	,485	1,543	,191
Afeto negativo	Comprometimento afetivo	,784	4	,196	,338	,852
	Comprometimento instrumental	,529	4	,132	,379	,823
	Comprometimento normativo	1,918	4	,479	1,526	,196
Realização	Comprometimento afetivo	9,826	4	2,456	4,234	,003
	Comprometimento instrumental	,689	4	,172	,494	,740
	Comprometimento normativo	1,777	4	,444	1,414	,230
Afeto positivo *	Comprometimento afetivo	1,242	4	,311	,535	,710
Afeto negativo	Comprometimento instrumental	,994	4	,248	,712	,584
	Comprometimento normativo	1,872	4	,468	1,490	,206
Afet positivo* Realização	Comprometimento afetivo	1,806	7	,258	,445	,873
	Comprometimento instrumental	1,700	7	,243	,696	,675
	Comprometimento normativo	,949	7	,136	,431	,882
Afeto negativo * Realização	Comprometimento afetivo	1,440	6	,240	,414	,870
	Comprometimento instrumental	1,777	6	,296	,849	,533
	Comprometimento normativo	2,841	6	,473	1,507	,177
Afeto positivo * Afeto negativo * Realização	Comprometimento afetivo	2,408	6	,401	,692	,656
	Comprometimento instrumental	1,049	6	,175	,501	,807
	Comprometimento normativo	,821	6	,137	,435	,855
Error	Comprometimento afetivo	128,204	221	,580		
	Comprometimento instrumental	77,097	221	,349		
	Comprometimento normativo	69,439	221	,314		
Total	Comprometimento afetivo	4265,000	259			
	Comprometimento instrumental	2258,000	259			
	Comprometimento normativo	3447,000	259			
Corrected Total	Comprometimento afetivo	176,811	258			
	Comprometimento instrumental	86,185	258			
	Comprometimento normativo	86,039	258			

ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

