



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PRISCILA SILVA DE MELO HORTA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS,  
CONFIANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: estudo em  
uma multinacional de tecnologia da informação**

Brasília – DF

2011

PRISCILA SILVA DE MELO HORTA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS,  
CONFIANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: estudo em  
uma multinacional de tecnologia da informação**

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

Professor Orientador: Doutora, Gisela  
Demo Fiuza

Brasília – DF

2011

Horta, Priscila Silva de Melo.

Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-Estar no Trabalho: estudo em uma multinacional de tecnologia da informação / Priscila Silva de Melo Horta. – Brasília, 2011.

108 f. : il.

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

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

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

**PRISCILA SILVA DE MELO HORTA**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS,  
CONFIANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: estudo em  
uma multinacional de tecnologia da informação**

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

**Priscila Silva de Melo Horta**

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

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Rabelo Neiva  
Professor-Examinador

Prof.Me.Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Examinador

Brasília, 03 de fevereiro de 2011

À minha querida avó Celeste, pelo carinho e amor incondicionais dispensados em todos os momentos e, principalmente, por me fazer acreditar que “no final, se Deus quiser, tudo dá certinho. Pum, pá!”.

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela minha família, pela saúde perfeita.

À Virgem Maria, companheira de todos os momentos, meu consolo nas aflições, minha grande conselheira.

À minha família, especialmente meus pais e irmãos, por serem meu alicerce e por sentirem comigo todas as emoções vividas no processo de elaboração da monografia.

Aos meus amigos, sempre ao meu lado, ainda que distantes.

À Empresa na qual tenho orgulho de trabalhar, mundialmente reconhecida, que me permite consolidar os conhecimentos acadêmicos.

Aos colegas de trabalho, que fazem do meu dia-a-dia momentos de aprendizado e alegria, num ambiente acolhedor.

À minha professora orientadora Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo, por permitir-me compartilhar de seus conhecimentos, por acreditar em mim e despertar competências que até então desconhecia.

À professora Dr<sup>a</sup> Elaine Neiva, por dirimir minhas dúvidas e mostrar-me caminhos para aprimorar meu trabalho.

A todos meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Esta pesquisa propôs-se a avaliar a relação existente entre as políticas de Gestão de Pessoas (GP), a confiança do colaborador na organização e o bem-estar no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação, avaliada como uma das cinco marcas mais valiosas do mundo. O estudo é descritivo e explicativo quanto aos fins e quantitativo quanto à sua natureza. A amostra foi composta por 141 colaboradores. O instrumento de aplicação, tipo questionário, foi composto por cinco escalas validadas cientificamente: escala de percepção das políticas de GP (EPPGP), escala de confiança do empregado na organização (ECEO), escala de envolvimento com o trabalho (EET), escala de satisfação no trabalho (EST) e escala de comprometimento organizacional afetivo (COA). Foram feitas análises de regressão múltipla linear e modelagem por equações estruturais (SEM), de modo a testar os modelos propostos de relações entre as variáveis. Desta forma foi possível identificar a forte influência da percepção das políticas de GP tanto na confiança do colaborador na organização quanto no bem-estar no trabalho. Ademais, a confiança se mostrou capaz de também influenciar o bem-estar no trabalho, principalmente por um de seus fatores, denominado reconhecimento financeiro organizacional. O modelo testado no SEM apresentou um ajuste pobre, ensejando a necessidade de re-especificação em estudos futuros. Não obstante, a forte influência das políticas de GP no bem-estar no trabalho e na confiança também foram confirmadas. Esta pesquisa contribui tanto para a produção acadêmica nas áreas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional quanto para a tomada de decisão dos gestores da organização pesquisada.

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

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo da Pesquisa A .....	66
Figura 2: Modelo da pesquisa B.....	67
Figura 3: Políticas de GP- Melhores preditores de cada fator dependente .....	92
Figura 4: Resultado da path analysis para o modelo proposto.....	94

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Variáveis da pesquisa .....	69
---------------------------------------	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Políticas de Gestão de Pessoas .....	77
Gráfico 2: Confiança do Empregado na Organização .....	78
Gráfico 3: Satisfação no trabalho .....	80
Gráfico 4: Bem-estar no Trabalho .....	81



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição dos fatores da EPPGP.....	73
Tabela 2: Composição de fatores da ECEO.....	73
Tabela 3: Composição dos fatores da EST .....	75
Tabela 4: Regressão múltipla de políticas de GP e envolvimento com o trabalho ....	83
Tabela 5: Regressão múltipla de políticas de GP e Satisfação no trabalho .....	84
Tabela 6: Regressão múltipla de políticas de GP e comprometimento organizacional afetivo.....	85
Tabela 7: Regressão múltipla por fator de políticas de GP e bem-estar no trabalho	85
Tabela 8: Regressão múltipla de políticas de GP e Bem-estar no trabalho .....	86
Tabela 9: Regressão múltipla por fator de políticas de GP e confiança do empregado na organização.....	87
Tabela 10: Regressão múltipla de políticas de GP e confiança do empregado na organização.....	87
Tabela 11: Regressão múltipla de confiança e envolvimento com o trabalho .....	88
Tabela 12: Regressão múltipla de confiança e Satisfação no trabalho .....	89
Tabela 13: Regressão múltipla de confiança e comprometimento organizacional afetivo.....	90
Tabela 14: Regressão múltipla dos fatores de confiança e bem-estar no trabalho ...	91
Tabela 15: Regressão múltipla de confiança e bem-estar no trabalho.....	91
Tabela 16: Índices de adequação dos modelos testados.....	93
Tabela 17: Resultados das análises de Regressão e SEM.....	94

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização .....	12
1.2	Formulação do problema .....	15
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos .....	15
1.5	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Políticas de gestão de pessoas .....	18
2.1.1	Política de envolvimento .....	24
2.1.2	Política de treinamento e desenvolvimento.....	27
2.1.3	Política de condições de trabalho .....	29
2.1.4	Política de recompensas.....	30
2.1.5	Produção nacional sobre políticas de gestão de pessoas .....	31
2.2	Confiança do empregado nas organizações .....	35
2.2.1	Promoção do crescimento do empregado .....	44
2.2.2	Solidez organizacional .....	44
2.2.3	Normas relativas à demissão de empregados .....	45
2.2.4	Reconhecimento financeiro organizacional.....	46
2.2.5	Padrões éticos .....	47
2.2.6	Produção nacional sobre confiança .....	48
2.3	Bem-estar no trabalho .....	51
2.3.1	Envolvimento com o trabalho.....	57
2.3.2	Satisfação no trabalho .....	59
2.3.3	Comprometimento organizacional afetivo .....	60
2.3.4	Produção nacional sobre bem-estar .....	62

3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	65
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	65
3.2	Modelo da pesquisa e descrição das variáveis .....	66
3.3	Caracterização da organização, setor ou área .....	69
3.4	População e amostra.....	71
3.5	Instrumento(s) de pesquisa .....	72
3.5.1	Escala de percepção das políticas de gestão de pessoas (EPPGP) .....	72
3.5.2	Escala de confiança do empregado na organização (ECEO) .....	73
3.5.3	Escala de envolvimento com o trabalho (EET) .....	74
3.5.4	Escala de satisfação no trabalho (EST) .....	74
3.5.5	Escala de comprometimento organizacional afetivo (ECO).....	75
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	76
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	77
4.1	Identificação da percepção das políticas de GP .....	77
4.2	Identificação da confiança na organização.....	78
4.3	Identificação do bem-estar no trabalho.....	79
4.4	Relações entre políticas de GP, confiança na organização e bem-estar no trabalho .....	82
4.4.1	Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente o envolvimento com o trabalho .....	83
4.4.2	Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente a satisfação no trabalho.....	84
4.4.3	Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente o comprometimento organizacional afetivo.....	84
4.4.4	Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente o bem-estar no trabalho.....	85
4.4.5	Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente a confiança do empregado na organização .....	87
4.4.6	Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente o envolvimento com o trabalho.....	88

4.4.7	Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente a satisfação no trabalho .....	89
4.4.8	Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente o comprometimento organizacional afetivo	90
4.4.9	Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente o bem-estar no trabalho .....	91
4.5	Verificação do ajuste de um modelo que engloba as políticas de GP, confiança na organização e bem-estar no trabalho.....	93
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	95
5.1	Síntese dos resultados .....	95
5.2	Limitações e contribuições do estudo.....	95
5.3	Recomendações para estudos futuros .....	97
	REFERÊNCIAS .....	98
	ANEXOS .....	104
	Anexo A – Questionário.....	104

# 1 INTRODUÇÃO

No capítulo inicial, será feita a introdução do assunto do estudo, abrangendo cinco partes: contextualização do assunto, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

## 1.1 Contextualização

O trabalho é indispensável às experiências humanas. Desde cedo aprendem-se a necessidade e a importância de uma profissão que dignifique. Mais ainda: as pessoas são educadas de modo a valorizar o seu trabalho (VASCONCELOS, 2004).

Segundo Kienen e Wolff (2002), o trabalho é um forte aspecto da identificação das pessoas como seres sociais e precisa ser estudado como fator importante para a compreensão das ações humanas. Ainda, conforme LÉVY-LEBOYER (1994, p. 21-22): “[...] É o trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo através das experiências da vida ativa que são construídas a identidade e a personalidade de cada um.” Não é por outra razão que freqüentemente as pessoas são identificadas pela ocupação que exercem (VASCONCELOS, 2004).

O trabalho passou de algo puramente econômico para a busca de identidade do indivíduo (COHEN, 2000), pois, devido aos avanços da tecnologia, as pessoas conseguem manter-se conectadas à empresa 24 horas por dia. Existe até a possibilidade de se trabalhar em casa, com resultados melhores do que se a pessoa permanecesse na empresa. Neste caso, torna-se difícil separar a vida pessoal da profissional, uma vez que o assunto trabalho estará sempre presente. Diante desta circunstância, ao se relacionar com uma organização, o indivíduo passa a buscar um trabalho que, além das vantagens financeiras, lhe dê significado e crescimento pessoal. Vasconcelos (2004) chama esta característica de “missão”, visto que o trabalho oferece a estrutura e o propósito para cada dia a ser vivido pelo ser humano.

A existência humana é um conjunto de possibilidades de realizações e não há certeza de nada. Assim, o homem fica angustiado ao se auto-descobrir lançado no mundo e tendo de enfrentar um futuro indeterminado, sem saber o que o espera (FISHER; NOVELLI, 2008). Para viver uma experiência plena e autêntica, ao invés de alienada, o homem deve sempre retomar a si, com a consciência das possibilidades do seu ser no tempo, realizando projetos para antecipar o futuro. Todavia, o mundo – e nele a vida humana – não se revela por fatos e acontecimentos lineares e auto-explicáveis.

A confiança vem sendo abordada nos últimos anos não mais apenas no âmbito das relações sociais, mas também no contexto econômico e organizacional, devido às mudanças ocorridas, que forçaram todas as organizações a se adaptarem às novas demandas oriundas do mercado e dos profissionais. Segundo Fisher e Novelli (2008), nos anos 80 as relações econômicas de produção capitalista passaram a requerer nova forma nos modelos de gestão, com destaque para a maior abertura das empresas para a absorção de transformações provenientes do ambiente externo e a criação de estruturas organizacionais aptas a oferecer respostas rápidas e objetivas para os clientes.

Considerando a relevância deste conceito, Oliveira e Tamayo (2008), propõem a seguinte definição para confiança do empregado na organização:

[...] é o conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p. 100)

Demo (2008) afirma que as Políticas de Gestão de Pessoas (GP) consistem na “habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados” (DEMO, 2010 p.54) ajudam as organizações a executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança. Ainda segundo Demo (2010), as políticas que norteiam sua análise são: envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas.

Mariotti e Souza (2009), ao final do estudo que teve como objetivo analisar como a confiança se manifesta entre as pessoas e a organização, sugeriram a investigação acerca dos processos de formação de relações de confiança nas organizações,

avaliando principalmente a influência das estratégias e políticas de gestão de pessoas.

Segundo Medeiros (2001), a cada dia de sua existência, os seres humanos realizam continuamente uma série de atos e tomam decisões sobre os mais diversos assuntos e situações, e acabam criando um tipo específico de comportamento, por muitos denominados estilo de vida. Acredita-se que deva existir uma grande variedade de condutas éticas que, por sua vez, moldam uma diversidade de estilos de vida bem peculiares a cada indivíduo. Um aspecto do ser humano, cujo traço está sempre presente nos mais variados modos e padrões éticos e estéticos de encarar a vida, é a constante e notória busca pela felicidade ou bem-estar, mesmo no trabalho (MEDEIROS, 2001). Assim, é possível relacionar as políticas de GP ao bem-estar no trabalho, conforme mostrou o estudo de Rubino (2010).

Demo (2010) afirma que um dos principais objetivos das políticas de GP é o de promover o bem-estar dos colaboradores ao criar capacidades organizacionais que, alinhadas à estratégia empresarial, devem gerar melhores resultados e tornar a organização mais competitiva, propiciando-lhes condições para maior realização pessoal e profissional.

Araújo e Oliveira (2008) propuseram-se a identificar os melhores preditores de bem-estar no trabalho, considerando os componentes propostos por Siqueira (2008) na elaboração do conceito – envolvimento, satisfação e comprometimento organizacional afetivo - e tendo como antecedentes as variáveis percepção de valores organizacionais e confiança do empregado na organização. Tiveram como resultado que os maiores coeficientes de correlação são observados entre confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, ou seja, a confiança depositada pelo empregado na organização apresentou maior capacidade de influenciar bem-estar no trabalho. Por fim, elas recomendam a técnica de modelagem por equação estrutural como uma alternativa interessante ao indicar novas relações entre as variáveis possivelmente não contempladas no estudo. A presente pesquisa acata esta sugestão ao relacionar políticas de GP, confiança e bem-estar através da modelagem por equações estruturais e análises de regressão múltipla linear.

A empresa a ser pesquisada, aqui denominada de “filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação”, é uma multinacional americana que atua

no setor de tecnologia da informação, classificada entre as cinco marcas mais valiosas no mundo, segundo o ranking *Best Global Brands*, realizado anualmente pela consultoria inglesa Interbrand que teve sua última publicação em setembro de 2010. Está também entre as quinze melhores empresas para se trabalhar, de acordo com o ranking publicado em novembro de 2010 da consultoria americana *Great Place to Work Institute*. Optou-se por esta empresa, por ser uma organização de destaque no mercado, como foi possível notar, e pela facilidade de acesso para a aplicação da pesquisa, uma vez que a autora é funcionária da empresa.

## **1.2 Formulação do problema**

Com base na contextualização ora traçada, este estudo visa responder ao seguinte questionamento: existe relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar no trabalho, a partir da percepção dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação?

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo consiste em avaliar a relação existente entre as políticas de gestão de pessoas, a confiança do colaborador na organização e o bem-estar no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Com o intuito de atingir o objetivo geral apresentado, é preciso considerar os seguintes objetivos específicos:



- I. Identificar como os colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação percebem as políticas de gestão de pessoas por ela implementadas;
- II. Identificar a confiança na organização dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação;
- III. Identificar o bem-estar dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação, a partir do conceito desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008), em que o bem-estar no trabalho pode ser medido através do envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo;
- IV. Verificar as relações de predição, conforme os modelos propostos no método, entre as políticas de gestão de pessoas, a confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho, segundo o conceito de Siqueira e Padovam (2008);
- V. Verificar o ajuste de um modelo estrutural englobando as três variáveis pesquisadas, a saber: políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, segundo o conceito de Siqueira e Padovam (2008).

## **1.5 Justificativa**

Este estudo se faz necessário pela expectativa de que agregará à pesquisa científica sobre Comportamento Organizacional uma relação entre um conjunto de variáveis ainda não explorado. E, ainda no sentido acadêmico, trará uma visão a respeito da necessidade de se estudarem mais a fundo estes temas, que são relativamente novos no contexto organizacional, principalmente bem-estar e confiança, e que carecem de especial atenção e foco, por se tratar de uma tendência advinda da necessidade das organizações atuais.

Além disso, para a organização pesquisada, este estudo servirá como um diagnóstico, podendo transformar-se num plano de ação para evidenciar os pontos

fortes e trabalhar os pontos necessários no afã de melhorar o bem-estar dos colaboradores, bem como sua satisfação, envolvimento e comprometimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, far-se-á a revisão da literatura, com a fundamentação teórica das variáveis a serem analisadas, iniciando com as políticas de gestão de pessoas, seguindo com a confiança do empregado na organização e finalizando com o bem-estar no trabalho, para dar consistência à investigação da problemática anteriormente exposta. Os tópicos estão estruturados de forma a verificar as considerações dos principais autores sobre cada variável e a produção nacional de 2006 até 2010, considerando-se como critério os principais periódicos das áreas de Psicologia e Administração, a saber: Revista de Administração Contemporânea (RAC) e versão eletrônica (RAC-e), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp), Revista de Administração de Empresas (RAE) e versão eletrônica (RAE-e), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Psicologia: reflexão e crítica, Psicologia em Estudo, Psicologia: teoria e pesquisa, Avaliação Psicológica, Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT).

### **2.1 Políticas de gestão de pessoas**

Administrar pessoas é o mesmo que administrar comportamentos. Para isso, é necessário entender que eles ocorrem em um contexto, com determinadas características que, se não corretamente identificadas, podem dificultar ou inviabilizar modificações nas formas como as pessoas atuam (KIENEN; WOLFF, 2002).

As pressões em torno da competitividade, a intensificação dos processos de globalização e as profundas transformações nas estruturas dos mercados geram a necessidade de as organizações repensarem seus modelos e instrumentos de gestão, em particular os direcionados ao gerenciamento de seus recursos humanos (SANTA'ANNA, 2008). Ulrich (2003) corrobora esta colocação ao afirmar que o

panorama competitivo está em constante transformação e tem demandado novos modelos de competitividade, e estes exigem capacidades organizacionais para possibilitar as organizações a atender melhor seus clientes e se diferenciar de seus concorrentes.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), a GP tem passado por grandes mudanças nos últimos anos, decorrentes da necessidade de as empresas melhorarem a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

É sabido que o papel da área de GP atualmente deixou de ser um braço apenas burocrático das organizações e passou a ser algo estratégico e fundamental na captação e retenção de recursos e, conseqüentemente, na obtenção de vantagem competitiva. Fischer (1998 apud LACOMBE & TONELLI, 2001) confirma este ponto ao considerar para a administração de GP a missão de garantir que as pessoas também se tornem fontes de vantagens competitivas. Tendo em vista os desafios e tendências apontados por Ulrich (2003), o autor atribui quatro funções principais à área de GP: administração de estratégias de GP, administração da infra-estrutura da empresa, gestão da contribuição dos colaboradores e administração da transformação e mudança.

A área de GP passa a integrar os objetivos de longo prazo, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades das pessoas. Segundo Fischer (1998 apud LACOMBE & TONELLI, 2001, p.159), o modelo de gestão de pessoas não se restringe mais apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas contempla também “uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental”.

Desta forma, no momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e mão-de-obra barata, não são mais consideradas suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (SANTA'ANNA,2008). Demo (2010) argumenta que é consenso entre os estudiosos que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente.

A GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior

efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um fator estratégico. Portanto, as políticas de GP precisam ser modificadas para ajustar-se à estratégia empresarial e efetivamente valorizar os colaboradores (DEMO, 2010).

Assim os gestores das organizações sabem que, para atingirem os resultados almejados, é preciso assegurar que os colaboradores estejam realizados a ponto de se manterem fiéis à organização, de se sentirem bem nela e a ponderarem sempre com tendência a permanecer, caso recebam outras propostas. É preciso então, segundo Vasconcelos (2004), que as organizações se atentem para o fato de que os colaboradores são seu principal ativo. As tidas como exemplares os tratam muito bem, de forma a obter deles um retorno por meio de participação, envolvimento e comprometimento (VASCONCELOS, 2004).

As organizações são constituídas por grupos de pessoas que trabalham de forma estruturada, por meio de divisão de tarefas, almejando atingir objetivos predeterminados que dificilmente poderiam ser alcançados por meio de esforço pessoal isolado (VENTORINI; GARCIA, 2004). Segundo Kienen e Wolff (2002), gerenciar as pessoas em contextos organizacionais significa muito mais do que desenvolver técnicas e procedimentos administrativos. É preciso identificar e proporcionar as melhores condições para a execução de cada tipo de atividade com recursos e estruturas. Além disso, é necessário que os colaboradores consigam contextualizar as suas ações em relação aos objetivos organizacionais, para que possam a elas atribuir significado, pois a percepção da falta de sentido naquilo que fazem pode prejudicar o desempenho individual e organizacional.

A modernidade organizacional inclui a clareza na definição de missão, objetivos, estratégias e metas; a integração entre áreas, propiciada pelo colaborador de tecnologias e o estímulo a políticas e práticas que promovam a tomada de risco, a criatividade e a eficácia do desempenho das pessoas (SANTA'ANNA, 2008). Mas nem sempre os objetivos — conscientemente formulados — são realizados da maneira planejada (KRAMER; FARIA, 2007). O fato de um indivíduo estabelecer vínculos com a organização não garante que os objetivos serão realizados sem percalços, mas o compromete com o desempenho e com os resultados alcançados, uma vez que ele se sente efetivamente identificado, pertencente e participante da organização. O vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o grau de ligação com a organização, o grau de

envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com os problemas, políticas, desempenho e resultados (KRAMER; FARIA, 2007).

O conceito de planejamento estratégico para recursos humanos (PERH) surgiu no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens (LACOMBE; TONELLI, 2001). A primeira, como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH, onde o PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (LACOMBE; TONELLI, 2001). Já a segunda enfatiza mais a perspectiva da gestão da administração de recursos humanos, ressaltando o papel não só de adaptador, mas também de interventor no planejamento estratégico. São quatro as áreas-chaves para a determinação de políticas de GP: grau de influência do empregado, ou seja, a sua participação; o fluxo de GP, composto por recrutamento, utilização e demissão; o sistema de recompensas e os sistemas de trabalho (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Os gestores de GP têm por objetivo desenhar políticas e práticas de GP que possam gerar uma contribuição significativa para o desempenho organizacional (LACOMBE; CHU, 2008). Os gerentes, mesmo os de linha, começam a ser vistos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz de seus subordinados, cabendo ao profissional de GP o papel de aconselhamento e coordenação dos esforços para que os gerentes possam desempenhar o novo encargo (LACOMBE; TONELLI, 2001). As políticas e práticas da GP são produtos da conciliação das influências de múltiplos fatores, tais como a estratégia organizacional (LACOMBE; CHU, 2008).

Alguns autores relacionaram a efetividade das práticas de GP com resultados organizacionais importantes, realçando o papel estratégico da GP nas organizações. Guest (1987 apud DEMO, 2010) em sua teoria de GP, faz relações entre determinadas políticas de GP, como recompensas e comunicação com resultados esperados de GP, como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com os resultados organizacionais almejados. Walton (1985 apud DEMO, 2010), considera que o modelo de GP é formado por políticas que promovem o mutualismo entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade. As políticas de mutualismo geram comprometimento que, por sua vez, produz melhor desempenho econômico e melhor desenvolvimento humano (cf. DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1984).

Na literatura, diversas nomenclaturas são utilizadas para se referir a Políticas de GP, dentre elas “processos de RH” adotada por French (1974 apud DEMO, 2010), “Funções de Recursos Humanos” (LACOMBE; TONELLI, 2001) e “atividades e sistemas de RH” adotada por Devanna, Fombrun e Tichy (1984 apud DEMO, 2010). Porém, segundo Demo (2010) a maioria dos autores já utiliza o termo Políticas de GP, subdivididas em práticas ou ações (SINGAR; RAMSDEN, 1972; GUEST, 1987; SISSON, 1994; LEGGE, 1995; STOREY, 1995; DESSLER, 2002; LAWLER III, 2003; MATHIS; JACKSON, 2003 apud DEMO, 2010).

Singar e Ramsden (1972 apud DEMO, 2010) consideram que o termo política está relacionado ao estabelecimento de um “tom geral”, no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos. De fato, as políticas se operacionalizam por meio de suas práticas (LEGGE 1995 apud DEMO, 2010).

Neste estudo, optou-se por empregar o termo política segundo Demo (2010), que consiste na “habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados” (DEMO, 2010, p.54). E será utilizado o termo práticas na acepção de hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas, tal como Demo (2010) também propõe. Assim, as políticas são, em sua maioria, definidas por meio de suas práticas.

Para Demo (2010), o primeiro objetivo de qualquer organização deveria ser o de prover, por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional. Desta forma, ao garantir o desenvolvimento de competências necessárias, objetivando a qualidade de vida dos trabalhadores, estes se tornam cada vez mais eficientes, eficazes, participativos, satisfeitos e realizados pessoal e profissionalmente, assim provendo, como resultado, a realização da própria organização (KIENEN; WOLFF, 2002). Ações humanizadas tornam-se fontes de diferenciação num ambiente de negócios muito competitivo (DEMO, 2008), visto que, segundo Lacombe e Tonelli (2001), as decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social. Prova disso é que algumas pesquisas evidenciaram relações positivas entre políticas e práticas de GP e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade,

entre outras (DEMO, 2010). Ademais, Legge (1995 apud DEMO, 2010) destaca que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos colaboradores e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência.

Segundo Ulrich (2003) diversos caminhos podem vincular as políticas de GP ao desempenho organizacional, por gerarem diversas capacidades organizacionais. Estas capacidades, atributos duradouros que caracterizam uma organização, criam valor para os seus clientes. Ao criar valor para um cliente, tem-se valor econômico (como quer que este seja medido). Assim, a proposição de valor de GP é que as políticas de GP criem capacidades organizacionais que geram valor para o cliente e que, por sua vez, gera valor econômico.

Neste estudo serão consideradas as políticas selecionadas por Demo (2010), a saber: envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas.

Os critérios da autora para a escolha foram: as políticas mais citadas na literatura teórica e empírica; as que estão sendo mais pesquisadas em estudos empíricos relacionais das áreas de GP e comportamento organizacional entre 2000 e 2007, que apareceram em periódicos científicos e, ainda, nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad); e as políticas que foram mais citadas em entrevistas realizadas com diversos colaboradores, com o intuito de complementar a revisão de literatura já realizada por ela e obter melhor compreensão da visão dos colaboradores em contextos organizacionais diversos, quanto às políticas de GP consideradas por eles mais desejadas, adequadas e eficazes para seu bem-estar, valorização e realização profissional e pessoal.

A seguir, far-se-á detalhamento das políticas selecionadas, com suas definições.



### 2.1.1 Política de envolvimento

Demo (2010) define a política de envolvimento como o conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que objetivam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

Segundo Kramer e Faria (2007), reconhecimento diz respeito à necessidade do indivíduo de ser reconhecido e valorizado pelos demais. Esta busca por reconhecimento e valorização, por sua vez, demonstra o quanto as pessoas precisam estabelecer e manter vínculos interpessoais. A maior dificuldade em relação a este elemento é que cada pessoa, subjetivamente, tem sua noção de reconhecimento e valorização. Enquanto para alguns a valorização e reconhecimento vem por meio de altos salários, para outros pode vir por ocuparem uma posição importante e para outros, ainda, ao serem homenageados, receberem agradecimentos ou serem tratados com respeito.

Desta forma, a noção de reconhecimento e valorização é influenciada pelos valores e pela percepção individual desses elementos. Uma empresa pode estabelecer uma série de políticas de reconhecimento e valorização e, no entanto, seus funcionários podem estar insatisfeitos, pois não as percebem da mesma forma que a organização (KRAMER; FARIA, 2007). Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2010) afirmam que, para envolver, é preciso que haja um reconhecimento da pessoa, pelos seus gerentes, subordinados e colegas. Demo (2010) afirma que os programas de reconhecimento dizem respeito àquele tipo de recompensa que deve elevar o senso de utilidade e a auto-estima dos empregados, visando aumentar seu envolvimento com a organização.

Para Souza e Garcia (2008), as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente empresarial ocorrem dentro de fronteiras específicas e de certos limites de grupo, como um departamento, divisão ou setor da empresa. São geralmente acompanhados por um controle ou regulação de emoções, com o intuito de obter eficiência organizacional. Sofrem determinações externas, compelindo as pessoas a aceitarem determinados pressupostos para suas ações. Há dois tipos de

relacionamentos: formais e informais (SOUZA; GARCIA, 2008). Enquanto a despersonalização marca os relacionamentos formais, os informais são caracterizados pela individualização.

Conforme Demo (2010), relacionamento envolve identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para integrar os colaboradores. Dessler (2002 apud DEMO, 2010) entende como fundamental a criação de um bom ambiente de trabalho que integre os empregados e a preconização de um tratamento adequado, ou seja, os empregados são dignos de confiança e tratados com respeito e justiça. Além destes, Ventorini e Garcia (2004) afirmam que a avaliação de um relacionamento como satisfatório ou insatisfatório é fundamental para o bem-estar de cada participante e para o rumo das relações entre eles.

Para Demo (2010), participação refere-se ao estímulo à interveniência dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. Segundo Kramer e Faria (2007) a participação é importante na formação e manutenção dos vínculos, pois proporciona aos indivíduos a possibilidade de contribuir para a definição de assuntos referentes à organização e ao próprio trabalho. Ulrich (2003) argumenta que uma política de participação abrange pesquisa sobre valores e necessidades dos empregados; funcionários com visão e orientação que os envolvam no trabalho; ambiente que proporcione oportunidades para diversão, entusiasmo e receptividade; sistemas de informação de GP, entre outros.

Em relação à participação, Kramer e Faria (2007) propõem quatro aspectos de se compreendê-la:

- I. Participação em questões sobre o trabalho que demonstra com que freqüência as pessoas são chamadas a expressar suas opiniões sobre questões do próprio trabalho;
- II. Participação em questões sobre a organização, onde é observada a constância em que as pessoas são chamadas a opinar sobre a organização, seus objetivos, políticas, problemas e desempenho;
- III. Canais de participação, onde é identificado o canal mais utilizado na organização quando as pessoas têm críticas, sugestões ou dúvidas e;

IV. Abertura à participação, que demonstra como são tratadas as críticas, sugestões ou dúvidas levantadas pelos funcionários, fornecendo assim um indicativo do grau de abertura à participação que existe na organização (KRAMER; FARIA, 2007).

Ulrich (2003) acredita que funcionários incentivados à participação se envolvem com projetos organizacionais, trabalham mais intensamente para alcançar as metas e tornam-se mais produtivos.

Comunicação, de acordo com Demo (2010), é a consideração de idéias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo). De acordo com Oliveira (2004), a organização pode disponibilizar meios de comunicação internos variados, que fornecerão respostas seguras às dúvidas do colaborador e também serão utilizados por eles para se manifestarem. Assim, a informação deve circular livremente em todos os setores e níveis hierárquicos.

Para Tonet e Paz (2006), para ocorrer o compartilhado de conhecimento há necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. E é neste aspecto que há um obstáculo, pois muitas vezes este conhecimento envolve vocabulário inovador para os receptores, ou termos que acabam sendo entendidos de forma diferente daquela pretendida pelo emissor, gerando um ruído na comunicação.

Oliveira (2004) argumenta que o diálogo aberto e democrático, em que os colaboradores podem participar, eleva a credibilidade da comunicação. Segundo Mariotti e Souza (2009), a transparência, a clareza, a exatidão no compartilhamento de informações, bem como a disponibilidade para a comunicação tendem a fortalecer os laços de confiança. Informações claras favorecem a qualidade de decisões em todos os níveis da organização. A percepção de que o outro é franco, aberto e disposto a estabelecer relação e comunicar-se faz atenuar a percepção de vulnerabilidade e incerteza associadas às decisões. Ventorini e Garcia (2004) entendem a detenção da informação como uma forma de poder nas organizações e afirmam que ele provém de conhecimentos, habilidades e informações acessíveis a um dos participantes, e que interessam ao outro.

O crescente reconhecimento da informação como um dos principais recursos à disposição das organizações aumenta a percepção do poder que a informação e o conhecimento podem oferecer a quem os “possuir”. É uma das características mais influentes de poder à disposição dos subordinados em relacionamentos com os seus superiores. E ainda coloca que, quanto maior for a confiança ou o compromisso entre os parceiros, menor ou mais distorcida será a percepção do poder de informação que um dos parceiros possui (VENTORINI; GARCIA, 2004).

### 2.1.2 Política de treinamento e desenvolvimento

Segundo Demo (2010), a política de treinamento e desenvolvimento trata do conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.

As mudanças que estão ocorrendo com frequência, diversidade, profundidade e rapidez cada vez maiores têm contribuído para uma preocupação generalizada de diversos setores da sociedade quanto à qualificação pessoal. Impõe-se cada vez mais pensar que a questão da qualificação de pessoas é objeto de interesse de diversos segmentos sociais e não apenas de escolas e empresas (MAGALHÃES et al., 2010). Segundo Kienen e Wolff (2002), muitas vezes, a saída que os dirigentes encontram para o cumprimento dos objetivos organizacionais, quando estes já têm clareza da importância dos seus colaboradores para a consecução, é treiná-los nas habilidades necessárias para o desempenho adequado de suas funções. Porém, antes de treinar, é preciso ter claro quais competências são necessárias desenvolver nos funcionários para atingir os objetivos organizacionais.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), qualquer indivíduo que atue nas áreas de psicologia organizacional e do trabalho e de GP deveria saber o quanto é relevante desenvolver competências profissionais acerca do processo de aprendizagem humana nas organizações. A aprendizagem, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo. Os autores indicam que entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles

relacionados à identificação e superação de deficiências no desempenho do colaborador, preparação dos colaboradores para novas funções e re-treinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias de trabalho.

Porém, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), muitas vezes as pessoas acabam considerando os termos Treinamento, Desenvolvimento e Educação como sinônimos. Com importância considerável no processo de aprendizagem, os três termos são bem distintos entre si, mas se complementam. Assim, o treinamento visa melhorar o desempenho do colaborador no cargo que ocupa. Já educação diz respeito às oportunidades oferecidas pela organização para que o integrante tenha seu potencial desenvolvido, por meio da aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). E desenvolvimento de pessoal, por sua vez, refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do colaborador. Portanto, os três termos se relacionam, sendo que o primeiro tem um foco mais específico e o último, mais abrangente. Todos visam acelerar o processo de aprendizagem do indivíduo na organização.

Para Magalhães et al (2010), desenvolver pessoas é oferecer-lhes a formação básica para que transformem antigos hábitos, desenvolvam atitudes e capacitem-se para melhorar seus conhecimentos, buscando tornar-se melhores na realização do trabalho. Ainda segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), várias organizações brasileiras criaram universidades ou escolas corporativas com a finalidade de disponibilizar conhecimentos e desenvolver competências (conhecimento, habilidades e atitude – CHA) em todos os integrantes da sua cadeia de valor. Assim, todas as ações de TD&E estão organizadas em portais virtuais de acesso livre aos integrantes das organizações. Há vários exemplos de empresas atuantes no Brasil, tanto públicas quanto privadas, que já estão adotando as universidades corporativas: Banco do Brasil, que não se mantém apenas no âmbito virtual, mas possui vinte gerências regionais distribuídas no país, Caixa Econômica, Banco Central, Accor, Amil, Brahma, entre outras (ALPERSTEDT, 2001; BRANDÃO, 2006).

### 2.1.3 Política de condições de trabalho

Demo (2010) define a política de condições de trabalho como o conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. De acordo com Singar e Ramsden (1972 apud DEMO, 2010), as políticas de condições de trabalho devem concernir a práticas relativas a condições físicas de trabalho, bem-estar e saúde, segurança e benefícios, aspectos baseados nas melhores práticas organizacionais, considerando os valores e as expectativas dos empregados. Ulrich (2003) sustenta que, numa política de condições de trabalho, certos fatores são fundamentais, como: segurança física para os colaboradores, acesso à tecnologia que facilita a execução do trabalho, oferta de benefícios e facilidades aos empregados para ajudá-los a dar conta das múltiplas demandas atuais.

Demo (2010) denomina benefícios as ações organizacionais que oferecem acesso a grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los. Afirma ainda que eles podem ser diversos e servem tanto como atrativo a novos empregados, quanto como diferencial para a retenção dos colaboradores. Alguns destes benefícios são: bons e bem aceitos planos de saúde, horário de trabalho flexível, possibilidade de trabalhar em casa (*home-office*), entre outros. Para Dessler (2003) existem quatro tipos de planos de benefícios: remuneração suplementar (férias, seguro-desemprego), seguros (de vida, da casa), aposentadoria (planos de pensão e seguridade social) e serviços (de saúde e alimentação no local de trabalho, oportunidades recreativas).

Com relação à saúde, Demo (2010) considera os programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas. Para a segurança são colocadas por Demo (2010) as medidas de proteção aos empregados. Ambos os conceitos têm sido foco de estudo de vários autores.

E, por fim, sobre tecnologia, Demo (2010) considera o acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e a existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados. Ulrich (2003) afirma que novas tecnologias podem impor uma demanda, devido à

necessidade de aprender como fazer as coisas de forma diferente, ou propiciar um recurso com a capacidade de torná-las diferentes e otimizada. Ainda argumenta que a tecnologia é capaz de proporcionar formas efetivas para se obter um sentimento de comunidade em suas interações (ULRICH, 2003).

#### 2.1.4 Política de recompensas

Política de recompensas, segundo Demo (2010) é o conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização. A respeito da remuneração, a autora a sugere como salário compatível (em relação ao mercado) com competências e formação, e salário competitivo. French (1974 apud DEMO, 2010) denomina a remuneração como recompensas financeiras. E sobre os incentivos, Demo (2010) coloca as promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, tais como: bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas. French (1974 apud DEMO, 2010) os chama de recompensas não-financeiras.

Ulrich (2003) afirma que os programas de recompensas abrangem, basicamente, remunerações diretas e indiretas, sendo as primeiras referentes às premiações em dinheiro e as últimas às premiações por meio de promoções (plano de carreira), mercadorias ou presentes e viagens. Para Dessler (2003), os planos de incentivos são mais efetivos quando os resultados podem ser facilmente mensurados, quando os colaboradores podem controlar seus resultados e quando a relação esforço-recompensa é clara. O autor aponta as tendências atuais dos sistemas de recompensa e destaca a remuneração e a promoção baseadas em competências como algo que tem sido bastante utilizado pelas organizações. Esta remuneração baseada em competências é composta por quatro fatores: um sistema que define habilidades e competências específicas requeridas e sua relação com a remuneração; um sistema de treinamento para prover às pessoas tais habilidades e competências; um sistema formal de teste e avaliação das competências e; um

projeto de trabalho que estimule a permuta de funções para se ganhar em flexibilidade e aquisição de competências diversas.

Sisson (1994 apud DEMO, 2010) defende que um sistema de remuneração deve ser baseado no desempenho individual e grupal, e no conjunto de competências e conhecimento da pessoa. Deve referir-se, ainda, à participação nos lucros e opções de ações, sendo imprescindível a existência de um plano de carreira conhecido por todos (foco na comunicação organizacional). Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2010) enfatizam que, em política de recompensas, é importante observar a existência de práticas de recompensa financeira e de incentivos, considerando a justiça distributiva e procedimental na atribuição de recompensas, e práticas de remuneração baseadas no desempenho e na equidade, incentivos como opções de ações e participação nos lucros.

### 2.1.5 Produção nacional sobre políticas de gestão de pessoas

Abordando as políticas e práticas de GP de maneira geral, foram encontrados 7 estudos.

Melo, Mageste e Mendes (2006) ao refletirem sobre a gestão do corpo gerencial das organizações e os desafios para os profissionais de GP, por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com 61 gerentes de médias e grandes empresas da área de telecomunicações e informática de Belo Horizonte – MG, perceberam a necessidade de os gerentes possuírem uma sensível capacidade de adaptação e de relacionamento interpessoal para conseguirem gerir sua equipe e colaborar rumo aos objetivos da empresa. Os autores destacaram a importância destes profissionais para o desenvolvimento de estratégias focadas em políticas e práticas de GP, bem como do seu auto-desenvolvimento e atualização constantes.

Pena et al. (2007) realizaram pesquisa em duas empresas brasileiras signatárias da Agenda *Global Compact*, proposta pela ONU, sobre a responsabilidade social empresarial na gestão de pessoas, investigando qual o sentido de estratégia que orienta a responsabilidade social perante o público interno das empresas, a partir de indicadores como gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação;



políticas de remuneração, benefícios e carreira; e saúde e segurança do trabalhador. Segundo os autores, os resultados revelaram que a estratégia subjacente às políticas de recursos humanos pareceu ter a aceção de plano (direção de ação para o futuro), em função do uso instrumental da participação dos empregados e do estabelecimento de participação nos lucros e resultados a partir do alcance de metas. Já a aceção de estratégia como estratagema (truque para enganar os concorrentes ou outros stakeholders) pareceu refutada em função da boa remuneração paga pelas empresas aos empregados e de uma política de preservação da segurança e da saúde dos trabalhadores.

Demo (2008) apresentou o desenvolvimento e a validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas, considerando a relevância estratégica da gestão de pessoas para as organizações nos dias atuais. O método abrangeu a construção da escala envolvendo a operacionalização da variável e a análise teórica dos itens, bem como a validação da escala que se remete à coleta dos dados, sua limpeza e tratamento, a análise fatorial e a aferição da confiabilidade dos fatores. A pesquisa permitiu apresentar um instrumento multifatorial com 19 itens, distribuídos em quatro fatores, explicando 60,36% da variância total do construto. O estudo contribui com a produção científica na área de gestão de pessoas e áreas correlatas, uma vez que a EPPGP pode ser usada em estudos relacionais organizacionais e pelos gestores para incrementar o bem-estar dos colaboradores. Dentre as recomendações para estudos futuros, sugeriu-se a inclusão de políticas de GP como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho para analisar a possibilidade de salvarem-se como outros fatores, aumentando a variância total da escala.

Leite-da-Silva, Junquilha e Carrieri (2008) tiveram como objetivo a problematização da inserção das políticas de RH na ótica da integração organizacional. Questionou-se a possibilidade de existirem implicações que geram dissensos e/ou conflitos no cotidiano do trabalho. A discussão é embasada por um estudo de caso sobre as políticas de GP, numa Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A coleta de dados se baseou em documentos e entrevistas semi-estruturadas, com 26 atores em diversos níveis gerenciais. Como conclusão, evidenciou-se que as políticas de GP devem ser recontextualizadas com base no reconhecimento de que

remetem à integração e à fragmentação organizacional, inseridas em processo de mediação das diferenças (re)construídas socialmente.

Santa'anna (2008) teve por objetivo investigar até que ponto a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas encontra-se acompanhada por uma evolução de políticas e práticas organizacionais que as sustentem. Com levantamentos empíricos de dados, no período de 2002 a 2007, conseguiu observar que a difusão do discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e à necessidade de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas não tem sido acompanhada, no mesmo nível, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão capaz de propiciar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento e aplicação das competências requeridas.

Lacombe e Chu (2008) investigaram a influência de fatores institucionais como legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado sobre o desenho e implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com o principal responsável pela área de Gestão de Pessoas de cada empresa, e de consultas aos sites e a documentos das empresas. Pediu-se aos entrevistados que contassem a história da empresa e, em especial, da Gestão de Pessoas; e que relatassem como funcionam as políticas e práticas das diversas funções da área, como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e movimentação, e os critérios relevantes para as tomadas de decisão em cada uma. Os resultados mostraram que, além da estratégia organizacional, fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração das políticas de Gestão de Pessoas, evidenciando assim ser vantajosa a inclusão da abordagem institucional nos estudos desse campo. Como agenda de pesquisa, sugeriram a expansão da pesquisa a outros setores e a empresas pequenas e médias, a fim de se verificarem os padrões de influência dos fatores identificados. A extensão desse tipo de estudo permite o estabelecimento de relações entre esses fatores em diversos contextos.

Por fim, Demo (2010) visou investigar a relação entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” e as variáveis valores pessoais, percepção de justiça organizacional, além da variável funcional “tipo de organização” (pública ou privada). A metodologia utilizada foi a de análises de regressão, tendo como variável dependente a percepção das políticas de gestão de pessoas e como variáveis

preditoras os valores pessoais, a percepção de justiça organizacional e o “tipo de organização”. Os resultados mostraram que, de fato, dependendo dos valores pessoais dos colaboradores, da percepção de justiça organizacional e do tipo de organização em que trabalham, certas políticas de gestão de pessoas são mais percebidas e, possivelmente, devem ser mais adequadas e eficazes no alcance dos objetivos organizacionais, bem como na promoção de um maior bem-estar dos colaboradores. Para estudos futuros, dentre as diversas sugestões, recomendou-se a realização de um estudo longitudinal que avalie a implementação efetiva de algumas políticas de gestão de pessoas e seus efeitos a longo prazo e a inclusão de outras variáveis no modelo para testar sua influência sobre as políticas de gestão de pessoas, como os valores organizacionais, o compartilhamento dos valores pessoais e organizacionais, as configurações de poder da organização e os estilos gerenciais ou de liderança.

Em síntese, dentre os 7 estudos encontrados, merecem destaque alguns aspectos. Quanto à natureza, dois deles foram quantitativa, três qualitativa e dois de natureza híbrida. Quanto ao tipo de organização pesquisada, a maioria dos estudos se concentrou em empresas privadas; apenas um estudo para empresas públicas e dois estudos que avaliaram os dois tipos. Os temas mais pesquisados foram as políticas de GP de forma geral, relacionando-as com a estratégia das organizações, principalmente no que tange à postura e ao discurso do corpo gerencial. Ademais, foi encontrado apenas um estudo de validação de escala para medir as percepções das políticas de GP, denotando, assim, a necessidade de construção de mais escalas sobre o tema.

Acerca da possível relação entre as políticas de gestão de pessoas e a confiança do empregado na organização, Mariotti e Souza (2009), ao final do estudo que teve como objetivo analisar como a confiança se manifesta entre as pessoas e a organização mas que não permitiu verificar as variáveis implicadas na formação da qualidade da relação entre pessoas e organização, sugeriram a investigação dos processos de formação de relações de confiança nas organizações, avaliando principalmente a influência das estratégias e políticas de gestão de pessoas, visto que a observação não-sistemática da gestão de pessoas em diferentes organizações sugere que a mesma se realiza para construir e fortalecer a desconfiança.

As informações relativas à confiança serão tratadas na seção seguinte.

## 2.2 Confiança do empregado nas organizações

“Há algo que é comum a qualquer indivíduo, relacionamento, equipe, família, organização, nação, economia e civilização no mundo todo – algo que, se faltar, destruirá o governo mais poderoso, o negócio mais bem-sucedido, a economia mais próspera, a liderança mais influente, a maior amizade, o caráter mais forte, o amor mais profundo.

Por outro lado, se desenvolvido e estimulado, tem o potencial de criar sucesso e prosperidade sem precedentes em todas as dimensões da vida. [...] É a confiança.” (COVEY, S. 2008, p.1)

O filósofo Heidegger (1999) apresenta o mundo por meio de três naturezas distintas: o mundo do senso comum; o mundo pautado pela profundidade de interações entre as pessoas; e o mundo próprio, formado por valores, potenciais e realizações do ser. É no “mundo das interações” que as relações de confiança entre os indivíduos se encontram. Abrange relações desejáveis e não-desejáveis, causando empatia ou aversão com os que estão à volta. Tais interações se combinam concebendo um referencial pleno de significado para a ação humana, podendo angustiar e reprimir iniciativas, inclusive paralisando as possibilidades de ação (FISHER; NOVELLI, 2008).

A economia global está se tornando um mercado integrado, de inúmeras oportunidades, mas competitivo e sujeito a transformações vertiginosas, que geram vários desafios. Um destes, e que merece bastante destaque, é a dificuldade encontrada pelos gestores em fazer o melhor uso possível de seu ativo mais importante, a sua força de trabalho, visto que, como afirmam Fisher e Novelli (2008), as organizações têm alcançado um elevado padrão de desempenho, com apoio de técnicas flexíveis de trabalho, mas a forma de atuação atual busca a satisfação de interesses particulares ao invés do trabalho mais cooperativo. Para este novo contexto, vários estudiosos se dedicaram a averiguar os fatores que diferenciam a nova realidade do que se havia até o momento. Sennett (2003) o denomina “Novo Capitalismo”, já Zanini (2007), “Nova Economia”.

Sennett (2003) usa o termo Novo Capitalismo em sua análise relativa à corrosão do caráter. Passa a ver o velho capitalismo como um momento em que as pessoas construíam uma história de vida coerente, acumulavam riquezas suficientes para ter uma “vida segura” e se aposentavam com data marcada e salário conhecido. No novo, o tempo é fragmentado, e os sujeitos perdem totalmente o controle não apenas sobre o tempo e o trabalho como também sobre sua vida. Essa perda de controle é decorrente da idéia de que o longo prazo foi substituído pelo curto prazo. Os sujeitos migram de cidade a cidade, de empresa a empresa, em busca de uma condição melhor, mas não chegando a lugar algum: encontram-se à deriva como nômades involuntários.

Zanini (2009) define a Nova Economia como um “conjunto de inovações institucionais, na forma de nova configuração macroeconômica, que tem como meio e motor a evolução das tecnologias da informação e comunicação”. É caracterizada pelo impacto das macromudanças nas diversas esferas (econômica, política e tecnológica) por toda a economia. Enquanto as empresas da Velha Economia tendem a apresentar contratos de trabalho que envolvem tarefas mais genéricas e por longo período de tempo, na Nova Economia os contratos de trabalho têm-se direcionado a tarefas específicas e por curto prazo. Neste sentido, estudiosos da Nova Economia argumentam sobre a relevância do uso intensivo do conhecimento como o principal fator de produção que adiciona valor aos demais. Estes fatores, ainda segundo Zanini (2009), caracterizam a transformação do modelo relacional de contrato de trabalho para um modelo mais transacional e a principal consequência destas mudanças nas relações de trabalho é uma menor interdependência de empregados e empregadores.

Neste novo contexto social, passa-se a se viver num mundo repleto de incertezas, dentre elas a ambiental (ZANINI, 2007). As empresas, ao adotarem estratégias de curto prazo, acabam causando consequências sobre a gestão de pessoas e podem gerar um ambiente de alta instabilidade de emprego, por afetar consideravelmente contratos relacionais, ameaçando ou diminuindo a probabilidade de futuras interações cooperativas. Com o tempo, agentes de interação podem mudar o comportamento durante o andamento do contrato.

Devido a estas alterações, as relações que antes eram pautadas pela colaboração mútua e confiança, passaram a ser vistas apenas como questão de exclusiva

obrigação formal, uma espécie de abnegação necessária ao alcance de objetivos de natureza econômica (FISHER & NOVELLI, 2008). Sennett (1988, p. 399) aponta os riscos do “esvaziamento dos vínculos de associação e de compromisso mútuo entre as pessoas”. As habilidades multifuncionais do trabalhador moderno necessitam de um processo produtivo de mais flexibilidade para estar mais preparado ao se adaptar ao ambiente externo. Mas esta flexibilidade limita a capacidade de formação de laços de identidade entre grupos, pois os relacionamentos não se dão mais entre pares que comungam a mesma especialização. Assim, o trabalho, que antes criava fortes vínculos pessoais, deixa de ser o elo entre as pessoas e a organização onde passam grande parte de suas vidas, exercendo a profissão escolhida.

Ao buscar o significado de confiança, pode-se notar que este é extremamente amplo e, por ser estudado em vários campos, apresenta enfoques distintos. Zanini (2007, p.12) afirma que “os relacionamentos de confiança são baseados em informações da situação presente e nas interações passadas que assumem a forma de probabilidade futura. Isso ocorre porque muitas decisões se baseiam em padrões de comportamento que se repetem ao longo do tempo.” Ou seja, o ser humano tende a confiar naquilo ou naquele com que ele já teve contato anterior ou atual, para dar suporte à decisão de confiar ou não naquilo que é incerto e arriscado: o futuro.

Diante desta situação de incertezas, Luhmann (1979 apud OLIVEIRA, 2008) afirma que o mundo social necessita de mecanismos que funcionem como redutores da incerteza, permitindo aos atores criarem expectativas em relação ao comportamento futuro de outros atores. Assim, define confiança como um mecanismo básico que reduz a incerteza, permitindo a criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro da outra parte envolvida na relação. Para Butler (1983 apud MARIOTTI; SOUZA, 2009), comportamentos de confiança conferem segurança a organizações e a pessoas para assumirem riscos.

No caso socioeconômico, Fukuyamma (1996) afirma que a confiança é a expectativa que se origina de uma comunidade em que os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas. Ele segue com a idéia de que a confiança pode não só delimitar-se aos indivíduos, mas também a uma nação em sua plenitude.

Ripperger (1998 apud Zanini, 2007) aborda a confiança como uma aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de

mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista.

Segundo Mariotti e Souza (2009), a conexão dependente entre a confiança e a tomada de riscos surge de um relacionamento mútuo onde o risco cria a oportunidade para a confiança que, por sua vez, leva à tomada de riscos. Assumir riscos traz um sentido de confiança quando o comportamento esperado da outra parte ocorre de fato. Zanini (2007) afirma que, na modalidade de um estado psicológico, uma expectativa de confiança contém dois elementos de forma dualística: um emocional, outro cognitivo. Estes dois componentes são coexistentes e prevalecem, um sobre o outro, a depender das pessoas, situações, contextos ou circunstâncias envolvidos.

Já numa visão psicossocial, segundo Fisher e Novelli (2008), a confiança se manifesta como elemento moderador de relacionamentos na relação pessoa com pessoa. Até em relações mais complexas, envolvendo, por exemplo, várias organizações. Chama-se essa confiança de relacional, por derivar de interações repetidas no tempo e no espaço entre confiado e confiante. A partir desta definição, são colocados pelos autores dois pressupostos: a confiança reduz a sensação de complexidade do ambiente na medida em que propõe ao indivíduo a garantia da realização de determinado compromisso que, isoladamente, ele não teria condições ou informação suficiente para fazer; e a confiança se dá numa relação que envolve riscos de frustração, calculados ou não (FISHER; NOVELLI, 2008).

O estudo da confiança, além das abordagens feitas, apresenta-se também no campo da ética e da moral. Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p.216) definem confiança como sendo “a virtude que cria a predisposição para ter fé na conduta dos outros, ao mesmo tempo em que se leva a assumir o risco de que o esperado comportamento não ocorra.” O ser humano é moldado por exemplos que o cercam, desde o seu nascimento. Desta forma, ao se deparar com situações conflituosas, o indivíduo deve se mostrar firme naquilo que é correto, de forma a mostrar o caráter que possui e assim ser digno da confiança dos demais.

Deutsch (1962 apud MARIOTTI; SOUZA, 2009) e Zand (1972 apud MARIOTTI; SOUZA, 2009) seguem esta linha de raciocínio ao afirmarem que a confiança está associada ao risco de alguém ser vulnerável em relação a outra pessoa cujos

comportamentos não se podem controlar. Além deles, Mishra (1996 apud MARIOTTI; SOUZA, 2009) afirma que a confiança acontece com base na crença de que o outro é competente, franco e responsável.

Zanini (2007) considera três dimensões possíveis para a confiança: confiança interpessoal, que se concentra na relação entre dois agentes e é relativa à determinada situação específica; confiança sistêmica, que enfatiza o “grau de confiabilidade que um indivíduo percebe num sistema social de menor escala, como uma organização” (ZANINI 2007 p.44) e confiança institucionalizada, em que a confiança é tratada em nível institucional, nas estruturas sociais. Ela é parte de instituições formais e informais, construídas socialmente, que emanam das macroestruturas sociais.

Já Luhmann (1979 apud CUNHA; MELO, 2006), na teoria da estruturação social, destaca três tipos de confiança: a processual, a baseada em características e a institucional. A primeira está ligada ao passado ou a trocas realizadas anteriormente. A segunda baseia-se na atribuição de valores por meio da similaridade social, adquirida quando se pertence ao mesmo grupo social ou à mesma comunidade, garantindo a construção de um mundo comum, não podendo, assim ser deliberadamente criada. A última é formada pela estrutura social formal, em que os mecanismos legais tendem a reduzir os riscos de confiança e tornam mais fácil sua existência, podendo ser deliberadamente produzida com a consideração de que seus mecanismos necessitam ser legitimados socialmente para serem efetivos.

Considerando a confiança no âmbito organizacional, Oliveira e Tamayo (2008) afirmam que:

Se no âmbito das relações interpessoais e íntimas, a confiança já se construía foco de interesse de estudiosos, no âmbito das organizações, tanto as mudanças sociais e econômicas quanto os avanços tecnológicos, provocaram modificações que estimularam a ampliação das investigações em torno do tema. Desse modo, conhecer como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional passou a ser essencial, visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p.99)



Esta afirmação traz, na sua íntegra, a importância de se analisar e entender como a confiança se encaixa no contexto organizacional. Segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001), a confiança é a cola que mantém unida a empresa e que permite a ela concentrar-se na eficiência, na produtividade e nos lucros. Este entendimento se faz necessário no sentido em que as relações de confiança incondicional geradas, normalmente em relações familiares ou em sociedades de pequena escala, não podem ser automaticamente transferidas para sociedades complexas apoiadas na divisão do trabalho (ZANINI, 2007).

Oliveira e Tamayo (2008, p.100) propõem a seguinte definição para confiança do empregado na organização:

[...] é o conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p.100)

Numa perspectiva organizacional, pode-se considerar que as relações de confiança funcionam como importante mecanismo para a redução de risco comportamental dentro dos sistemas sociais. Ou seja, a presença da confiança entre agentes reduz as chances de comportamentos oportunistas e motiva indivíduos a realizarem transações sem o receio de prejuízos pessoais, oferecendo seus melhores esforços e idéias para a criação de valor econômico.

Quando se confia, algumas opções onerosas são descartadas e certos perigos são neutralizados. É necessário confiar para aliviar tal complexidade que, isoladamente, não se pode controlar. Dessa situação, podem nascer e ser cultivadas relações benéficas entre pares, superiores e subordinados (FISHER; NOVELLI, 2008).

Galford e Drapeau (2003 apud MARIOTTI; SOUZA, 2009) propõem três perspectivas para a confiança, no âmbito organizacional:

- I. Confiança estratégica, em que se confia que as pessoas responsáveis pela tomada de decisão nas organizações o fazem de forma correta, visando o melhor resultado para todos;
- II. Confiança pessoal, medida por meio da confiança dos membros da organização nos seus gestores diretos, ao se analisarem fatores associados a

um senso de coletivismo, equanimidade, justiça, honestidade, valorização das pessoas e consideração às suas necessidades nas tomadas de decisão sobre o negócio por parte das chefias imediatas; e

- III. Confiança organizacional, que versa sobre a confiança que as pessoas têm na companhia e não apenas nos indivíduos que a constituem. Esta percepção é sentida quando os processos da organização são bem projetados, consistentes e justos. Está associada à imagem pública da organização.

Apesar destas classificações, os autores - Galford e Drapeau - afirmam que fica difícil tratá-las em separado, pois estão intimamente ligadas. Esta questão apresenta-se como um desafio para as organizações, já que um comportamento inadequado de um gestor pode afetar a confiança do empregado na organização como um todo. Segundo estes autores, se existe confiança entre seus pares e em seus líderes, as pessoas estão aptas a executar seu trabalho de forma agregadora. Conhecem os riscos da relação, mas irão trabalhar arduamente para manter a empresa por muito tempo, contribuindo com as melhores idéias. No entanto, se não há esta confiança, vão perder o foco do seu trabalho.

Quanto aos aspectos negativos da falta de confiança, FISHER e NOVELLI (2008) argumentam que

enfrentar a complexidade social por meio da confiança é solução que aumenta a capacidade de o sistema funcionar em um entorno cada vez mais repleto de fatos e circunstâncias. Embora a confiança não seja o único meio de lidar com situações complexas, sua ausência causa, no limite, desarmonia, impasse e imobilismo (FISHER; NOVELLI, 2008, p. 72).

Considerando estes fatores, Zanini (2007) afirma que a quebra de confiança pode “contaminar” toda uma equipe de trabalho, principalmente se a prática é estimulada pelos hierarquicamente superiores. A quebra do investimento de confiança gera um viés negativo. O ambiente de baixa confiança permite supor que tudo o que se diz ou se faz poderá ser usado contra si mesmo. Neste contexto, convém ter mais cautela com quem interagir, e ainda assim, relacionar-se com menor frequência (ZANINI, 2007).

Considerando a questão de controles pedidos pelas organizações, Limerik e Cunnington (1194 apud FISHER; NOVELLI, 2008), afirmam que a coesão é o elemento-chave para o estabelecimento de redes internas que compartilhem

expertises, competências e melhores práticas. O principal pilar que sustenta a coesão é a confiança, pois a presença de seus atributos minimiza a necessidade de formalização de contratos e reduz ou elimina controles hierárquicos (DAVIS et al, 2000 apud FISHER; NOVELLI, 2008). Porém, Zanini (2007) argumenta que os benefícios da cooperação espontânea gerados por relações de confiança somente poderão existir quando previamente foram firmados mecanismos formais de controle, tais como contratos de trabalho. Também ressalta que, mesmo em ambientes de alta confiança, um mínimo de controle formal é necessário. A relação inversa também é verdadeira: em ambientes de alto controle formal e monitoração, um mínimo de confiança sempre existirá (ZANINI, 2007).

Ainda segundo Zanini (2007), a análise dos níveis de confiança pode ser vista como eficiente indicador de gestão do ativo intangível de uma organização relacionado à formação do capital social corporativo. Sua presença indica que, além dos incentivos explícitos, como sistema de remuneração e recompensa adotados, normas e regras de comportamento partilhadas promovem virtudes sociais que contribuem para a formação de níveis superiores de comprometimento, motivação e cooperação.

Desta forma, conforme Zanini (2007), os níveis de confiança estão muito relacionados à percepção de transparência, integridade e consistência nas relações de trabalho. E a observação deste elemento define diferentes estilos de gestão, em função da aplicação de mecanismos de coerção ou consenso dentro de sistemas sociais. Para complementar esta afirmação feita por Zanini (2007), Hardy, Phillips, e Lawrence (2003 apud BERTOLIN et al., 2008) dizem que é admitido como fundamental para o processo de construção de confiança que todas as partes envolvidas participem de forma igual, com liberdade para representar seus interesses e participarem de diálogo franco e aberto, desprovido de manipulação, coerção e agenda oculta.

Em tese, a confiança é tida como uma variável crítica que influencia a eficácia, a eficiência e o desempenho das organizações, principalmente nos setores marcados por alta competitividade. A flexibilidade e velocidade exigem autonomia de funcionários nos mais diversos níveis organizacionais. Assim, os sistemas tradicionais e burocráticos de controle tornam-se ineficazes para lidar com a necessidade de colaboradores proativos e tomar decisões. Com isso, a confiança de líderes em seus subordinados adquire valor, pois favorece a agilidade e eficácia em

decisões a ações. (SPREITZER; MISHRA, 1999; GREY; GARSTEN, 2001 apud MARIOTTI; SOUZA, 2009).

Conforme Zanini (2007), tem-se notado o papel implícito da confiança interpessoal nas funções de coordenação e controle de muitas tarefas organizacionais, contribuindo, por exemplo, para a transferência do conhecimento, a melhoria da eficiência e da produtividade organizacional, e redução dos custos de transação.

Ao longo deste estudo a respeito de confiança, foram identificadas algumas formas de se mensurá-la dentro das organizações. Muitas delas por meio de análise qualitativa, com entrevistas. No entanto, considerando a proposta do presente estudo, as medidas de maior destaque foram de caráter quantitativo, já validadas. Uma com enfoque para a confiança do empregado na organização, denominada Escala de Confiança do empregado na Organização (ECEO) e desenvolvida por Oliveira (2004); outra com enfoque nas relações interpessoais desenvolvida por Zanini e baseada no modelo originalmente feito por Gillespie (2003 apud ZANINI, 2009).

O instrumento denominado ECEO, desenvolvido por Oliveira (2004) e que será utilizado neste estudo na sua versão reduzida, considerando as relações almeçadas e explicitadas no objetivo geral, é uma medida multidimensional que contém 47 itens. Compõe-se de cinco aspectos, a saber: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. Desta forma, o colaborador, ao se relacionar dentro de um contexto organizacional, passa a demonstrar suas crenças em relação aos padrões éticos adotados, à solidez econômica da organização e à sua capacidade de reconhecer o empenho dos colaboradores, honrar compromissos e seguir normas e leis (OLIVEIRA, 2004). Ainda foi elaborada uma versão reduzida que contém 28 dos 47 itens, feita a partir do cálculo dos índices de confiabilidade. Esta redução não afetou a precisão da medida. A seguir, serão brevemente detalhados os cinco fatores determinados por Oliveira (2004).

### 2.2.1 Promoção do crescimento do empregado

O colaborador, de acordo com Oliveira (2004), sente-se valorizado quando há um vínculo entre a perspectiva de crescimento na organização e a progressão na carreira. Visualiza-se a possibilidade de um futuro dentro da organização.

Percebe-se a promoção do crescimento quando o colaborador é orientado e estimulado a se desenvolver e sabe o que é preciso fazer para galgar os níveis de seu interesse na organização (OLIVEIRA, 2004).

Conforme Oliveira (2004), com uma comunicação clara e objetiva, as normas de promoção fornecem tal grau de previsibilidade, que permitem o planejamento das ações do colaborador.

Assim na ECEO, abarcaram-se itens que demonstram formas de a organização incentivar o crescimento profissional dos colaboradores ao oferecer oportunidades e condições reais para que o crescimento ocorra, através de plano de carreira, comunicação objetiva e normas de promoção, que significam para o empregado a possibilidade de prever seu crescimento dentro da organização (OLIVEIRA, 2004).

### 2.2.2 Solidez organizacional

As organizações tendem a ser reconhecidas por vários fatores. Oliveira (2004) enumera o poder econômico, capacidade de crescimento e bom posicionamento no mercado. Além disso, devem preparar-se para suportar crises, mudanças e diretrizes impostas pelo ambiente externo, como o governo, e também por ações planejadas internamente. Sobrevivem em um ambiente de incertezas, são bem administradas e obtêm lucros (OLIVEIRA, 2004).

Oliveira (2004) também destaca os bons produtos, a estabilidade na sua área de atuação, expressa por meio do tempo de permanência no mercado e uma imagem de respeitabilidade relacionada ao poder econômico como atrativos. Internamente, uma organização sólida paga pontualmente salários e outras obrigações financeiras relativas aos colaboradores.

A solidez de uma organização apóia-se também na observância das normas vigentes, o que lhe oferece um caráter estável (OLIVEIRA, 2004). A organização deve obedecer à legislação pagando em dia salários e encargos trabalhistas, cumprindo os termos determinados em contrato. O colaborador espera que ela cumpra os acordos formais e promessas para que possa assumir compromissos pessoais, por exemplo.

Na ECEO, os itens deste fator dizem respeito à firmeza e à estabilidade financeira da organização, cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os colaboradores, o pagamento de salário na data prevista e a perspectiva de um futuro próspero. Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação, superando crises econômicas e interferências do governo. No campo econômico, transmite segurança aos colaboradores, sendo reconhecida por seu poder. Sua estabilidade é representada pela manutenção de normas e expectativa de que continuará existindo nos próximos anos (OLIVEIRA, 2004).

### 2.2.3 Normas relativas à demissão de empregados

As normas organizacionais referem-se ao cumprimento da legislação, normas, procedimentos internos e promessas. Ou seja, a idéia de cumprir o que foi combinado, prometido (OLIVEIRA, 2004).

O fator Normas relativas à Demissão de Empregados, como argumenta Oliveira (2004), surgiu das normas organizacionais e revela a importância de o colaborador conhecer os critérios utilizados pelos dirigentes organizacionais nos processos de demissão. O uso de critérios pessoais ou o não-cumprimento de normas relativas à demissão expõem o empregado a uma situação instável. A demissão poderá ocorrer a qualquer tempo, independente do que ele faça ou das normas organizacionais em vigor. Apesar de este fator não tratar especificamente da estabilidade no emprego, seu conteúdo indica claramente a necessidade de o colaborador sentir-se seguro quanto à sua permanência (OLIVEIRA, 2004). Demissões arbitrárias geram a desconfiança do colaborador na organização.

Seguir normas internas relativas à demissão e à promoção de colaboradores é bem vista por eles. Portanto, devem ser claras, conhecidas por todos e cumpridas fielmente tanto pela organização quanto pelos colaboradores (OLIVEIRA, 2004)

Esta categoria na ECEO reúne itens relativos a normas e procedimentos organizacionais, utilizados ou não na demissão de empregados. As demissões podem ocorrer de acordo com normas objetivas e procedimentos conhecidos por todos os colaboradores ou em função de julgamentos pessoais de dirigentes. O colaborador, então, não possui recursos que lhe permitam prever sua permanência na organização, prevalecendo apenas os interesses da própria organização ou de seus dirigentes.

#### 2.2.4 Reconhecimento financeiro organizacional

O fator Reconhecimento Financeiro da Organização refere-se claramente à expectativa de o colaborador ter o desempenho devidamente remunerado e reconhecido por compensação financeira (OLIVEIRA, 2004). O salário é percebido como uma das principais formas de reconhecimento da organização e representa, concomitantemente, a retribuição organizacional prevista em contrato, típica de uma relação de troca econômica e a expectativa de um retorno justo, considerando a contribuição oferecida pelo colaborador.

Assim, espera-se obter ganhos compatíveis com o trabalho realizado. Se o volume de trabalho exceder ao habitual, o colaborador espera ser compensado financeiramente pela organização (OLIVEIRA, 2004).

Oliveira (2004) ainda coloca que a promoção por mérito é uma das formas alternativas de reconhecimento além da financeira. Há também o reconhecimento por meio de investimento organizacional na capacitação profissional do colaborador, com auxílio financeiro, tanto para reciclagem e treinamento, quanto para acesso a novas tecnologias e conhecimentos que podem agregar ao trabalho realizado. O reconhecimento manifesta-se também na concessão de benefícios, convênios com empresas de natureza diversa, como alimentação, ensino e serviços, por exemplo (OLIVEIRA, 2004).

Em se tratando da ECEO, Oliveira (2004) descreve este fator como itens que traduzem o reconhecimento financeiro por parte da organização quanto ao trabalho realizado pelo colaborador, com o salário pago. Os esforços do colaborador são reconhecidos e valorizados financeiramente, havendo vantagens para ambas as partes. O aumento salarial é percebido como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização.

### 2.2.5 Padrões éticos

A confiança possui como suporte a ética ou o comportamento moral dos homens na sociedade. Assim, para o indivíduo confiar, analisa, ética ou moralmente, as escolhas que os agentes fazem em situações concretas e verifica se elas estão de acordo com os padrões sociais (OLIVEIRA, 2004).

Na organização os princípios éticos orientam a conduta e a força de trabalho do colaborador, tanto internamente quanto no relacionamento com clientes e outras organizações (OLIVEIRA, 2004). Estes princípios podem estar expressos em códigos de ética ou não e, geralmente, se referem à honestidade, justiça, transparência e integridade.

A ética no relacionamento com clientes é definida por Oliveira (2004) em não recomendar produtos / serviços inadequados, ressarcir prejuízos, informar ao cliente assuntos que lhes interessam e preservar seus direitos.

Com relação à conduta do colaborador é esperado que este não cometa erros nem aja de má fé em nome da organização. A organização, por sua vez, deverá ser honesta com clientes, com colaboradores e com outras organizações com que se relaciona. O gestor deve ser pessoa digna, cuja reputação não possa ser colocada em xeque (OLIVEIRA, 2004).

Os itens congregados neste fator na ECEO versam sobre princípios éticos, tais como honestidade, igualdade e transparência da organização ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios podem, ou não, estar explícitos em um código de ética, mas norteiam a relação da organização com seus clientes e colaboradores. A responsabilidade é uma característica da



organização ética e faz parte de seus princípios não prejudicar pessoas e organizações de sua relação (OLIVEIRA, 2004).

### 2.2.6 Produção nacional sobre confiança

Acerca da produção nacional dos últimos cinco anos, foram encontrados 8 estudos a respeito da confiança, relacionados a vários campos.

Grisci et al (2006) tratou das conseqüências humanas advindas dos modos de trabalhar e de gerir implementados pela reestruturação produtiva do trabalho. Mapeia e analisa a mobilidade – transferências de lugar e/ou de cargo – de sujeitos da reestruturação numa instituição bancária pública; e apresenta as conseqüências da reestruturação a partir da visão dos bancários. O estudo de caso foi utilizado como estratégia de pesquisa, cujos dados foram coletados via documentos da empresa, entrevistas informativas e entrevistas semiestruturadas em 1998 e 2003. Os dados sofreram análise estatística e de conteúdo. Os resultados indicam que a reestruturação produtiva acarretou mobilidade de modo diferenciado, e os efeitos mais perversos recaíram sobre sujeitos mais velhos e com mais tempo de serviço, então rebaixados na hierarquia da empresa. Como conseqüências humanas, têm-se nomadismo involuntário, instabilidade na estabilidade do emprego, relacionamentos de curto prazo, ruptura dos laços de confiança e sofrimento psíquico.

Cunha e Melo (2006) analisaram a dinâmica da confiança no processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais que visam à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços em empresas de biotecnologia de saúde humana no Brasil. As principais fontes de informações foram as entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, a análise bibliográfica e a análise documental. A análise dos dados foi feita de forma processual partindo da coleta de dados e seguida de sua apresentação, até culminar na redução dos dados, para a elaboração da conclusão, em um processo dinâmico. A análise evidenciou a importância da confiança para a realização das parcerias, demonstrando a existência de dois domínios: das relações interorganizacionais e das relações interpessoais, com a preponderância do último em decorrência do baixo nível de

institucionalização dos sistemas abstratos que fundamentam a confiança interorganizacional.

Bastos e Santos (2007) tiveram como objetivo explorar o compartilhamento de significados atribuídos à mudança organizacional no interior de redes informais intra-organizacionais. Foram aplicados questionários a uma amostra de 52 trabalhadores que levantavam as relações de amizade, confiança e informação constituintes das suas redes informais. Itens abertos levantaram cognições sobre o processo de mudança em curso na empresa. As redes foram identificadas utilizando-se os softwares Ucinet e Net Draw, caracterizando-se suas dimensões macro e microestruturais. Os dados sobre as percepções da mudança foram analisados qualitativamente, criando-se categorias descritivas. Os resultados revelam uma visão predominantemente positiva da mudança e níveis reduzidos de densidade e coesão das redes informais. No único clique identificado, observou-se maior compartilhamento do significado atribuído à mudança.

Bertolin et al (2008) visaram identificar aspectos da assimetria de informação existente no relacionamento agente (dirigentes) e principal (associados) em uma organização cooperativa e procuraram compreender seus efeitos nas transações e relações de confiança dos membros com a organização. A pesquisa foi feita com base em entrevistas, análise de documentos, registros em arquivos e observação não-participante. Empreendeu-se a Análise de Conteúdo sob a perspectiva qualitativa, buscando as significações da assimetria de informação e confiança por meio da análise das percepções e satisfações dos sujeitos investigados quanto ao gerenciamento de informações categorizadas tanto internas quanto externas à organização. Constatou-se existência de assimetrias nas informações de âmbito interno e externo entre dirigentes e associados. Esta assimetria traz efeitos negativos sobre a confiança dos associados em transacionar com a cooperativa, fatos que permitiram refletir sobre novas implicações para a análise teórica da agência aplicada a estas organizações.

Fisher e Novelli (2008) tiveram como objetivo conhecer as percepções de gerentes de organizações empresariais acerca da relação entre o sentimento de vulnerabilidade e a presença ou ausência de um ambiente de confiança, principalmente a partir das transformações que alteraram o processo e as relações de trabalho nos últimos anos. Foi feita uma abordagem qualitativa para a análise da

associação entre confiança e vulnerabilidade no trabalho, com gerentes de organizações multinacionais e nacionais de grande e médio porte. O estudo apontou para a necessidade de gestão de fatores da confiança nas organizações, identificados ao longo da análise de dados e sugeriu a continuidade das investigações sobre a confiança interpessoal no ambiente de trabalho, possivelmente a partir de uma abordagem quantitativa, com hipóteses previamente delineadas ou com relações causais entre variáveis acerca da instalação de um ambiente de confiança, com base em aspectos abordados pelos respondentes.

Mariotti e Souza (2009) objetivaram analisar como a confiança se manifesta nas relações entre pessoas e organização e que efeitos exercem na dinâmica de uma organização, por meio de um estudo de caso numa filial brasileira de uma multinacional de agronegócio. Ao final do estudo foi identificada uma associação entre a trajetória de alto desempenho da organização e a presença das dimensões da confiança nas relações estabelecidas com seus membros, porém não foi possível verificar as variáveis implicadas na formação da qualidade da relação entre pessoas e organização. Assim, sugeriu-se investigar sobre os processos de formação de relações de confiança em organizações e, especialmente, sobre a influência das estratégias e políticas de gestão de pessoas na formação da confiança.

Zanini (2009) fez um estudo que visou investigar as possíveis diferenças nos níveis de confiança entre dois paradigmas: a Velha Economia e a Nova Economia, considerando a seguinte hipótese: “devido às altas incertezas ambientais, as empresas que operam na Nova Economia possuem a tendência de apresentar baixos níveis de confiança, quando comparadas com empresas que operam na Velha Economia.” (ZANINI 2009, p.79). Desenvolveu um estudo e criou uma escala que, ao ser aplicada em um grupo formado por sete empresas privadas de cinco diferentes indústrias, confirmou a hipótese levantada ao concluir que a relativa alta incerteza ambiental limita consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro das empresas que operam na Nova Economia.

Miguel e Brito (2010) tiveram por objetivo testar o impacto de três antecedentes (confiança, relacionamentos internos e apoio da alta gerência) sobre a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* - SCM) utilizando-se de modelo de equações estruturais e de uma amostra de 112 empresas que operam no Brasil. Os resultados forneceram evidências de que alguns antecedentes (confiança e

apoio da alta gerência) identificados na literatura internacional também se aplicam ao Brasil, mas não foi encontrada uma ligação significativa entre relacionamentos internos e a SCM.

Ao considerar os 8 estudos encontrados, pode-se notar que a maioria consistiu em estudos de natureza qualitativa, encontrando-se apenas um estudo de natureza quantitativa e um, mista. Sete estudos analisaram empresas privadas e apenas um se voltou para uma empresa pública. Este fato denota um possível viés de que as empresas públicas naturalmente constituem-se ambientes de alta confiança, devido à estabilidade por elas oferecida aos seus colaboradores, diminuindo, assim, o interesse dos pesquisadores em estudar a confiança neste contexto. O tema mais pesquisado girou em torno de análises sobre o impacto das mudanças ocorridas no mercado e, conseqüentemente, nas formas de gestão e na percepção de confiança por parte dos colaboradores.

Acerca da possível relação entre a confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho, Araújo e Oliveira (2008), ao estudarem os melhores preditores de bem-estar no trabalho, considerando os componentes propostos por Siqueira (2008) na elaboração do conceito – envolvimento, satisfação e comprometimento organizacional afetivo - e tendo como antecedentes as variáveis percepção de valores organizacionais e confiança do empregado na organização, concluíram que a confiança depositada pelo empregado na organização apresentou maior capacidade de influenciar bem-estar no trabalho.

As informações relativas ao bem-estar no trabalho serão tratadas na seção seguinte.

### **2.3 Bem-estar no trabalho**

Ao verificar o significado de bem-estar no dicionário, tem-se: “1. Estado de satisfação plena das exigências do corpo e/ou do espírito; 2. Sensação de segurança, conforto, tranqüilidade; 3. Condição material capaz de ensejar uma existência agradável; prosperidade.” (HOUAISS;VILLAR, 2001). Estas definições são atribuídas a qualquer sentimento de bem-estar, estando ele imerso ou não em

contexto organizacional. Porém, será possível identificar estas mesmas definições de forma mais refinada dentro do bem-estar no trabalho, visto que ambos os conceitos envolvem seres humanos, com as mesmas emoções, apenas aplicados em momentos distintos.

Siqueira e Padovam (2008) lembram que a atenção dispensada ao tema não é recente. Paschoal e Tamayo (2008) ponderam que felicidade e bem-estar são termos que se misturam na literatura científica e, geralmente, são considerados como sinônimos. Além disso, Albuquerque e Tróccoli (2004) colocam que os pesquisadores tratam de bem-estar nas mais diversas nomenclaturas, a saber: felicidade, satisfação, estado de espírito, afeto positivo. Alguns autores consideram-no, ainda, uma avaliação subjetiva da qualidade de vida. Desde a Grécia antiga, filósofos como Aristóteles tentavam decifrar o enigma da existência feliz. Segundo Medeiros (2001), as atitudes particulares, comportamentos e até os esforços da sociedade rumo ao progresso da ciência e da tecnologia têm por objetivo trazer melhores condições de vida, de saúde, de conforto. Paralelamente, as pessoas continuam em busca da harmonia, de estar bem consigo mesmo e com os outros, de satisfação e alegria, isto é, de tudo o que pode trazer felicidade. Assim, todo o caminho traçado pelo ser humano rumo aos elementos necessários para alcançar sensações de prazer físico e mental pode ser traduzido como a busca de um estado de completo bem-estar (MEDEIROS, 2001).

Enquanto filósofos ainda discutem a essência do estado de felicidade, Siqueira e Padovam (2008) colocam que pesquisadores dedicaram-se, nas últimas três décadas, a construir conhecimento e trazer evidências científicas sobre bem-estar. Desses desafios participam vários estudiosos que conseguiram, após árduos estudos, instalar o conceito de bem-estar no campo científico da psicologia e transformá-lo num dos temas mais enfaticamente discutidos e aplicados para compreender os fatores psicológicos que integram uma vida saudável (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Dessen e Paz (2010) afirmam que o trabalho é de extrema importância para a vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo. Como uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, torna-se essencial que este se sinta bem em relação a esse ambiente. (DESSEN; PAZ, 2010). Gouveia et al (2008) corroboram esta questão quando colocam que no

ambiente de trabalho o indivíduo procura condições de satisfazer as mais diversas necessidades pessoais (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização), e que o mínimo necessário para desenvolver as atividades laborais com eficácia e prazer apóia-se no bem-estar. Assim, pode-se dizer que o termo bem-estar, ao ser estudado no âmbito organizacional, é algo que vem despertando enorme interesse mais recentemente e tem sido visto prioritariamente na área da psicologia, dando margem a estudos na área da administração ao se relacionar com outros temas da mesma relevância.

Paschoal e Tamayo (2008) reforçam esta colocação ao afirmar que os modelos teóricos e empíricos sobre o tema são escassos, apesar da grande importância de se estudar o bem-estar no trabalho. O que se encontram são estudos que não vinculam o bem-estar a um contexto específico, mas o tratam de forma geral e normalmente implícito em abordagens sobre a qualidade de vida e estresse no trabalho e não ao termo propriamente dito.

Os motivadores para este interesse, tal como dos estudos sobre confiança, advêm da necessidade de os gestores e organizações repensarem seus modelos de gestão, após as mudanças globais ocorridas a partir dos anos 80, como afirmam Gomide e Hernandez (2005) ao colocar que os pesquisadores do Comportamento Organizacional e profissionais estão sendo levados a buscar entender maneiras de proporcionar o bem-estar dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho. Segundo Wilson (2004 apud GOMIDE; HERNANDEZ, 2005) a forma como uma organização se estrutura e como funciona podem ter grande impacto na saúde e no bem-estar dos seus colaboradores que, por sua vez, têm um impacto na efetividade da organização como um todo. Gouveia et al (2008) constatam que, de forma geral, as emoções, especialmente aquelas advindas do trabalho, podem gerar tanto efeitos positivos quanto negativos à saúde do trabalhador.

Para seguir com uma abordagem no âmbito organizacional, é necessário antes entender o conceito de bem-estar de forma geral oriundo da psicologia, já que este deu embasamento teórico aos estudiosos focados no bem-estar no trabalho para desenvolverem seus estudos.

De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem-estar diz respeito ao estudo científico da felicidade. Podem-se destacar duas grandes correntes na área do bem-estar geral: a do bem-estar subjetivo (bem-estar hedônico) e a do bem-

estar psicológico (bem-estar eudemônico). A principal diferença entre elas reside na concepção de felicidade adotada. Siqueira (2004 apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008) separou o conceito em dois componentes: subjetivos, identificados por padrões de vida, e objetivos, relacionados ao estado psicológico dos indivíduos, compreendendo como a qualidade de vida é vivenciada pelo sujeito. Paschoal e Tamayo (2008) colocam que há bem-estar no trabalho quando uma pessoa passa pela experiência de expressividade pessoal e auto-realização; ao sentir satisfação com sua vida, haverá a prevalência dos afetos positivos sobre os negativos. Os autores afirmam ainda que ambas as correntes de estudo do bem-estar geral afetam os estudos sobre bem-estar no trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), o estudo do Bem-Estar Subjetivo (BES) visa compreender a avaliação que as pessoas fazem de suas vidas, objetivando o estudo científico da felicidade ao analisar o que a causa, o que a destrói e quem a tem. Siqueira e Padovam (2008) colocam que tais avaliações devem ser cognitivas (satisfações globais com a vida e com outros domínios específicos como com o casamento e o trabalho) e incluir também uma análise pessoal sobre a frequência com que se experimentam emoções positivas e negativas. (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Segundo Medeiros (2001) o BES é um conceito multifatorial referente à sensação de conforto psíquico estabelecido a partir de elementos que compreendem aspectos biológicos, de auto-estima, felicidade, otimismo, satisfação, bem como aspectos sociais (MEDEIROS, 2001).

As primeiras pesquisas sobre o BES foram predominantemente americanas. Com o passar dos anos, percebeu-se o papel da cultura no bem-estar e a necessidade de um entendimento das razões da variabilidade do fenômeno através de diferentes culturas, ocorrendo grande interesse por estudos transculturais (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Segundo Diener (1984 apud ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004) o BES apresenta necessariamente três características fundamentais que podem distingui-lo dos outros conceitos: a subjetividade, medidas positivas e uma avaliação global. Em relação à segunda característica, expressar aspectos positivos, não necessariamente implica exatamente na ausência de fatores negativos, mas sim na predominância dos afetos positivos sobre os afetos negativos. Siqueira e Padovam (2008) colocam ainda que quando se estudam os afetos positivos e negativos, não

se trata de identificar a presença contínua de sensações positivas em toda a vida, mas, sim, detectar se, em sua grande maioria, as experiências vividas foram entremeadas muito mais por emoções prazerosas do que por sofrimentos. E o terceiro aspecto significa que o BES inclui necessariamente uma avaliação global dos diversos aspectos da vida de uma pessoa. (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Enquanto BES tradicionalmente se baseia em avaliações de satisfação com a vida e num balanço entre afetos positivos e negativos que revelam felicidade, Siqueira e Padovam (2008) colocam que as concepções teóricas de bem-estar psicológico (BEP) são fortemente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Os autores destacam que as proposições sobre o conceito de bem-estar psicológico (BEP) surgiram como críticas à fragilidade das formulações que sustentavam BES e aos estudos psicológicos que enfatizaram a infelicidade e o sofrimento e negligenciaram as causas e conseqüências do funcionamento positivo. Uma das críticas, segundo Siqueira e Padovam (2008) é relativa à satisfação com a vida que surgiu no campo sociológico e que foi aplicada na psicologia sem fundamentação teórica e apenas com deslocamento de conceitos. Esta argumentação crítica foi defendida inicialmente por Ryff em 1989 e, em 1995, por Ryff e Keyes, sendo considerados dois marcos na literatura sobre o tema (SIQUEIRA.;PADOVAM, 2008). Dessen e Paz (2010) colocam que, segundo Ryff, o bem-estar psicológico decorre da visão eudaimônica, que enfatiza a experiência de expressividade pessoal e de auto-realização.

Ryff e Keyes (1995 apud PASCHOAL;TAMAYO, 2008) organizaram e reformularam a proposta integradora formulada inicialmente por Ryff (1989 apud PASCHOAL;TAMAYO, 2008), composta por seis itens: auto-aceitação (atitudes positivas do indivíduo em relação a si mesmo), definida como o aspecto central da saúde mental; relacionamento positivo com outras pessoas (satisfação e confiança na relação, descritas como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos); autonomia (auto-determinação, independência e auto-regulação do comportamento, tendo como indicadores o *locus* interno de avaliação e o uso de padrões internos de auto-avaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas); domínio do ambiente (capacidade do indivíduo



para escolher ou criar situações adequadas às condições pessoais); propósito de vida (senso de direção que contribui para a percepção de que a vida é significativa, por meio da manutenção de objetivos, intenções) e crescimento pessoal (desenvolvimento do potencial do indivíduo e da sua expansão como pessoa ao vencer desafios que se apresentam em diferentes fases da vida). Ainda, segundo Paschoal e Tamayo (2008), os seis elementos propostos definem o bem-estar psicológico tanto teórica quanto operacionalmente.

Para a abordagem de bem-estar no trabalho (BET), Harter e colaboradores (2002 apud GOMIDE; HERNANDEZ, 2005) apresentaram uma perspectiva positiva do bem-estar, na qual uma força de trabalho saudável reflete a presença de sentimentos positivos no trabalhador, que resultam em felicidade e produtividade. Estes autores propõem um modelo de bem-estar em que o engajamento (combinação de variáveis cognitivas e emocionais no ambiente de trabalho) gera maior frequência de afetos positivos (satisfação com o trabalho, comprometimento, alegria, interesse e cuidado). Por consequência, os afetos positivos se relacionam com efetividade no trabalho, retenção, criatividade, entre outros. Daniels (2000 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) propõe que, para definir o bem-estar no trabalho, é preciso considerar o bem-estar afetivo no trabalho. Em outras palavras, o bem-estar deve ser abordado como a prevalência das emoções positivas no trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Já Siqueira e Padovam (2008) entendem o bem-estar no trabalho como uma combinação multidimensional, formada por três conceitos positivos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Uma das intenções desta proposta, segundo Gomide e Hernandez (2005), é diferenciar o conceito de bem-estar no trabalho do de saúde ocupacional.

Desta forma, para que se tenha um elevado nível de bem-estar no trabalho, é preciso demonstrar satisfação no trabalho, reconhecer-se envolvido com as tarefas e com o trabalho realizado, e manter uma interação que proporcione experiências positivas e prazerosas, de forma a mostrar um comprometimento afetivo com a organização (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Paschoal e Tamayo (2008) conceituam o bem-estar no trabalho como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance das metas de vida. Dessa forma são incluídos no conceito tanto

aspectos afetivos, avaliados pelas emoções e humores, quanto cognitivos, representados pela realização, englobando as abordagens do bem-estar subjetivo e psicológico (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Para os fins deste estudo, o bem-estar no trabalho será concebido conforme o conceito abordado por Siqueira e Padovam (2008), que integra três componentes já citados: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Assim, a estrutura proposta combina três conceitos, na medida em que abarca ligações prazerosas no contexto de trabalho, com conotações positivas e conforme as definições contidas na literatura (LOCKE, 1976; LODAHL; KEJNER, 1965; STEERS; PORTER, 1979 apud MOWDAY; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206): Satisfação no trabalho: “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.”; Envolvimento com o trabalho: “[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima”; Comprometimento organizacional afetivo: “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos”.

Esses três conceitos, de acordo com Siqueira e Padovam (2008), já consolidados no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, traduzem vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo) e serão detalhados a seguir.

### 2.3.1 Envolvimento com o trabalho

O termo envolvimento com o trabalho foi definido inicialmente por Lodhal e Kejner (1965 apud SIQUEIRA, 2008, p.139) como “[...] o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a sua auto-estima.” Segundo Siqueira (2008) os autores consideraram que a ligação com o trabalho começa no processo de socialização, quando os valores sociais relativos ao trabalho são transmitidos ao indivíduo. Após este período, iniciadas as experiências pessoais, passam a influenciar diretamente a auto-estima. Kramer e Faria (2007) colocam que uma das

formas de um indivíduo se sentir envolvido é o vínculo organizacional, estabelecido a partir do seu trabalho e que denota o grau de ligação com a organização e também o grau de envolvimento com seus projetos e objetivos organizacionais (KRAMER; FARIA, 2007).

Muito tempo após a concepção original já explanada, o conceito de envolvimento no trabalho ganhou uma nova forma de compreensão, como “um estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho” (SIQUEIRA, 2008), considerando-o assim como um estado de fluxo. Este conceito foi proposto por Csikszentmihalyi (1997/1999), citado por Siqueira (2008) e coloca que o estado de fluxo ocorre em momentos onde o que se sente, deseja e pensa entram em harmonia. Desta forma, estes momentos:

[...] costumam ocorrer quando alguém encara metas que exigem respostas apropriadas. É fácil entrar em fluxo em jogos de xadrez, tênis ou pôquer, porque eles possuem metas e regras para a ação que tornam possível ao jogador agir sem questionar o que deve ser feito e como fazê-lo (SIQUEIRA, 2008, p. 139).

O autor coloca ainda que estas atividades ou experiências de fluxo ocorrem no trabalho quando há concentração em metas, *feedback* imediato e quando altos desafios são respondidos por altas habilidades individuais. Desta forma a energia da pessoa passa a se focar na experiência positiva, e pensamentos e sentimentos contraditórios desaparecem. O autor ainda propõe um questionamento, com o intuito de avaliar se alguém é capaz de experimentar um estado de fluxo: “Você se envolve em algo tão profundamente que nada mais parece importar, a ponto de perder a noção do tempo?” (CSIKSZENTMIHALYI, 1997,1999 apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004 apud SIQUEIRA, 2008), o envolvimento com o trabalho foi colocado como um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais. Eles consideram que há três características pessoais que poderiam predispor o indivíduo a se envolver: acreditar em sua capacidade de controlar os fatos que ocorrem em suas vidas, possuir uma visão positiva de si mesmos e conseguir ver no trabalho que executam uma forma de crescer e satisfazer suas necessidades mais complexas como seres humanos (SIQUEIRA et al., 2008).

Este envolvimento é capaz de trazer retornos positivos não só para o indivíduo, mas também para a organização. Ao entrar em estado de fluxo, o colaborador torna-se mais efetivo, pois irá vivenciar uma sensação plena de realização de suas potencialidades e de perceber por si só o quanto as tarefas executadas estão sendo feitas com maestria e dedicação (SIQUEIRA, 2008). Além disso, este complexo processo pode ainda aumentar o senso de autovalor do indivíduo, tornando-o mais confiante sobre suas competências profissionais.

Siqueira (1995 apud SIQUEIRA, 2008) desenvolveu a Escala de Envolvimento com o Trabalho – EET para mensurar o quanto o indivíduo está envolvido com o trabalho, considerando cinco afirmações em que o indivíduo demonstra o grau em que o trabalho executado é capaz de lhe prover satisfações, absorver completamente enquanto realiza suas tarefas e ser importante para a vida.

### 2.3.2 Satisfação no trabalho

Segundo Siqueira (2008) satisfação no trabalho vem sendo abordada por pesquisadores e estudiosos do comportamento organizacional desde o início do século XX.

No começo, a idéia de satisfação estava muito ligada à questão motivacional, com as teorias que versavam sobre as características individuais responsáveis por comportamentos apresentados no trabalho (SIQUEIRA, 2008). Os estudiosos que desenvolveram tais teorias consideravam a satisfação no trabalho como um componente da motivação, ou seja, como uma “causa” de comportamentos, que fazia com que os trabalhadores apresentassem indicadores de condutas de trabalho atrativos para as empresas, como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de absenteísmo (SIQUEIRA, 2008).

Já entre os anos 70 e 80 (SIQUEIRA, 2008), a satisfação passou a ser entendida como atitude. Este conceito pode ter sido motivado pelo domínio desta nos pensamentos dos estudiosos de comportamento humano. E também na mesma época, era vista como um fator com capacidade para predizer diferentes comportamentos de trabalho, como produtividade, desempenho e rotatividade.

Independente da forma como era compreendida, motivacional ou atitudinal, entende-se que o trabalhador satisfeito também é produtivo.

A partir dos anos 90, o interesse dos estudiosos voltou-se para emoções vividas no contexto de trabalho, reduziu-se o campo de abrangência da forma de abordagem do conceito até então, e as investigações passaram a averiguar outros conceitos afetivos, como afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas. Neste instante, segundo Brief e Weiss (2002) e Gondin e Siqueira (2004), citados por Siqueira (2008) estes conceitos auxiliaram na compreensão de fatores como estresse, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores.

Segundo Siqueira e Padovam (2008), mais recentemente as satisfações que se obtêm nos diversos relacionamentos e contextos intra-organizacionais, com as chefias e colegas de trabalho, têm sido definidas como aspectos específicos de um vínculo afetivo positivo com o trabalho. Assim, o conceito evoluiu para uma concepção multidimensional que envolve avaliações prazerosas sobre cinco domínios específicos no ambiente de trabalho, a saber: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (1995 apud SIQUEIRA, 2008) elaborou a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, composta por 25 itens que avaliam o grau de contentamento do trabalhador, nos cinco domínios supracitados. Além disso, também foi desenvolvida uma versão reduzida, composta por 15 itens, em que houve a preocupação de se manter a estrutura de cinco componentes, considerando-se os três maiores índices de precisão em cada um dos domínios. Neste estudo será considerada a versão reduzida.

### 2.3.3 Comprometimento organizacional afetivo

Segundo Siqueira et al (2008) a pesquisa acerca do comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência. Até o final dos anos 80, pode-se afirmar que a pesquisa internacional esteve bastante dominada pela perspectiva denominada afetiva e que foi inicialmente desenvolvida

por Porter e colaboradores (1982 apud SIQUEIRA et al., 2008). O enfoque é dado à natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Assim, os autores colocaram três dimensões para a definição do construto: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em prol da organização. Demonstram, dentre outros aspectos, a ligação positiva do colaborador com aquele que o emprega (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Kramer e Faria (2007) corroboram estas três características ao afirmar que a relação com o outro abarca as interações afetivas que ocorrem na organização e pode-se supor o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, visto que, se há interação e convivência na organização, supõe-se que os indivíduos também se vinculam entre si e com a organização. Além disso, eles afirmam que, uma vez que um indivíduo estabelece vínculos com a organização, passa a se comprometer com o desempenho e com os resultados alcançados, ao se sentir efetivamente identificado, pertencente e participante da organização (KRAMER; FARIA, 2007).

A ligação afetiva com uma organização, segundo Siqueira (1995 apud SIQUEIRA; PADOVAM 2008), pode incluir experiências emocionais positivas, que se traduzem em sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação.

Assim, ainda segundo Siqueira e Padovam (2008), com essa concepção, o comprometimento afetivo coloca para o conceito de bem-estar no trabalho uma visão de que as relações estabelecidas pelo indivíduo com a organização que o emprega estão assentadas numa interação que lhe proporciona experiências, positivas ou negativas, que trazem como consequência o compromisso (ou a ausência dele) de base afetiva.

Siqueira (1995 apud SIQUEIRA, 2008) elaborou uma medida unidimensional, denominada Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA, que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos em relação à organização que o emprega. A escala é composta por 18 itens na sua versão completa e 5 itens na versão reduzida, e apresentou elevados índices de confiabilidade. Assim é recomendado o seu uso para investigações científicas ou em situações práticas de avaliação. Para fins deste estudo será considerada a escala na sua versão reduzida.

### 2.3.4 Produção nacional sobre bem-estar

Acerca da produção nacional dos últimos cinco anos, foram encontrados 7 estudos a respeito da bem-estar de maneira geral.

Paschoal e Tamayo (2008) tiveram por objetivo a construção e a validação de um instrumento para avaliar o bem-estar no trabalho. A hipótese básica foi de que o bem-estar no trabalho compreende emoções/humores e a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. O instrumento inicial foi composto por 9 itens de emoções/humores positivos, 13 de emoções/humores negativos e 9 itens de expressividade/realização no trabalho. Era esperado que os itens se dividissem em três fatores. Participaram da pesquisa 317 trabalhadores de organizações públicas e privadas. Os dados foram submetidos à análise fatorial com rotação oblíqua. Os resultados encontrados confirmaram que o bem-estar no trabalho pode ser estruturado a partir das dimensões afeto e realização/expressividade.

Gouveia et al (2008) adaptaram a escala de bem-estar afetivo relacionado ao trabalho - JAWS - para o contexto brasileiro, conhecendo evidências de sua validade fatorial e consistência interna, além de verificar se suas pontuações variam de acordo com a idade e o gênero dos participantes. Participaram 298 trabalhadores de centros comerciais de pequeno e médio porte da cidade de João Pessoa (PB). Através de uma análise dos componentes principais (rotação promax) foram identificados dois fatores que explicaram conjuntamente 48,1% da variância total: afetos positivos ( $\alpha = 0,94$ ; 14 itens) e afetos negativos ( $\alpha = 0,87$ ; 13 itens); um fator geral de bem-estar afetivo no trabalho foi também computado ( $\alpha = 0,95$ ; 27 itens). As pontuações dos participantes nestes fatores não foram influenciadas pelas variáveis gênero e idade.

Araújo e Oliveira (2008) propuseram-se a identificar os melhores preditores de bem-estar no trabalho considerando os componentes propostos por Siqueira (2008) na elaboração do conceito – envolvimento, satisfação e comprometimento organizacional afetivo - e tendo como antecedentes as variáveis percepção de valores organizacionais e confiança do empregado na organização. A amostra foi composta por 197 trabalhadores com idade média de 30 anos, sendo 53% do sexo

masculino. Os participantes responderam aos seguintes instrumentos: valores organizacionais, confiança, satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e envolvimento com o trabalho. O teste do modelo de investigação foi realizado através de regressões múltiplas, método stepwise, no programa SPSS versão 12. Tiveram como resultado que os maiores coeficientes de correlação são observados entre confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, ou seja, a confiança depositada pelo empregado na organização apresentou maior capacidade de influenciar bem-estar no trabalho. Por fim, elas recomendam a técnica de modelagem por equação estrutural como uma alternativa interessante ao indicar novas relações entre as variáveis possivelmente não contempladas no estudo.

Siqueira e Padovam (2008) apresentaram as duas abordagens tradicionais sobre bem-estar – subjetivo e psicológico – e introduziram uma concepção teórica mais estruturada sobre bem-estar no ambiente de trabalho. Foi evidenciada a importância da psicologia positiva para atuar no atingimento de maiores níveis de bem-estar e prevenir problemas de saúde. O resultado a que se chegou foi que o bem-estar como no âmbito geral e no trabalho estão relacionados a diversos fatores sociais e aspectos intraorganizacionais.

Paiva e Borges (2009) visaram compreender a saúde mental do bancário a partir de suas condições do ambiente de trabalho. Como norte teórico da pesquisa utilizou-se o modelo ecológico de saúde mental. Aplicou-se um questionário a 200 bancários. Constatou-se que a quase-totalidade dos fatores ambientais repercutiram positivamente na saúde mental, com exceção das relações interpessoais. Parte da amostra apresentou indicativos de depressão e insatisfação com a vida. Conclui-se que o ambiente de trabalho pode exercer impacto sobre o bem-estar do trabalhador. Os resultados podem ser úteis para fundamentar intervenções profissionais.

Ferreira e Seidl (2009) tiveram por objetivo examinar as variáveis que compõem o mal-estar no trabalho correlacionando-as com aspectos da cultura/cultura organizacional e com uma perspectiva taxonômica dos fatores constituintes de um contexto de trabalho. Tais variáveis foram obtidas por meio da análise dos resultados de uma pesquisa empírica em um contexto organizacional bancário do serviço público brasileiro. Os participantes foram 1.164 bancários, sendo 78% do sexo masculino. Os resultados evidenciaram cinco núcleos temáticos e dois eixos estruturadores do discurso dos bancários que revelaram traços da cultura



organizacional. Esses elementos foram correlacionados com as noções de Bem-estar no trabalho (BET) e de Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) e serviram de base para delinear os principais focos do mal-estar no trabalho. Como sugestões de pesquisas futuras, levantaram dois questionamentos a serem respondidos: (a) como os sujeitos lidam com os fatores causadores do mal-estar para não só garantirem o bem-estar pessoal, mas também a missão e objetivos organizacionais?; e (b) em que medida o delineamento conceitual da temática 'mal-estar no trabalho' poderia facilitar o desenho metodológico e analítico em novos estudos nessa área?

Dessen e Paz (2010) visaram construir e validar um instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações que abarcasse mais detalhadamente a gama de indicadores que são listados na literatura e que pudesse ser aplicado no ambiente organizacional para ocupações variadas. A escala era inicialmente composta por 117 itens, tendo sido aplicada a 630 trabalhadores de diferentes organizações, públicas e privadas, com idade média de 35 anos. A análise fatorial revelou a existência de 10 fatores distribuídos em 61 itens. Tais fatores explicam 59% da variância do construto, possuem índices de alpha de Cronbach superiores a 0,75 e itens com cargas fatoriais superiores a 0,30. Conclui-se que os fatores identificados apresentaram boas qualidades psicométricas e corroboram os indicadores de bem-estar encontrados na literatura.

Nos estudos encontrados, pode-se identificar que a maioria foi de natureza quantitativa (cinco estudos), com destaque para a construção e validação de dois instrumentos de pesquisa para medir o bem-estar no trabalho. Houve apenas um estudo qualitativo e um ensaio teórico. Três estudos analisaram tanto empresas públicas quanto privadas; dois, empresas privadas, e apenas um, setor público. O assunto mais tratado foi o bem-estar no ambiente de trabalho, com a explanação inicial do bem-estar de forma geral e finalização com discussões a respeito desta variável no ambiente de trabalho.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Gil (1989), a pesquisa é definida como o processo formal e sistemático do método científico e tem como objetivo fundamental encontrar respostas para problemas, por meio de procedimentos científicos.

Este capítulo versa sobre a forma em que a pesquisa foi conduzida, descrevendo os métodos e técnicas utilizados. Divide-se em seis partes: descrição geral da pesquisa; modelo da pesquisa e suas variáveis; caracterização do setor; população e amostra; instrumentos de pesquisa e o procedimento de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa foi feita por meio de pesquisa de campo, ou *survey* como procedimento para coleta dos dados. Pode ser classificada como descritiva e explicativa quanto aos fins, quantitativa quanto à sua natureza e aplicada em um horizonte temporal transversal.

A escolha do procedimento de coleta tipo *survey* objetiva obter dados primários de indivíduos por meio de questionários. Estes são capazes de abordar um maior número de pessoas em menos tempo, fornecendo dados quantitativos de forma abrangente e prática (HAIR et al., 2003).

A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1989), tem como um dos objetivos a relação entre variáveis. Já a pesquisa explicativa tem como principal preocupação identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É mais profunda, visto que busca explicar a razão das coisas. Ambas estão relacionadas, pois a pesquisa explicativa pode ser a continuação de uma descritiva: a identificação dos fatores necessita que estes tenham sido descritos e detalhados anteriormente (GIL, 1989).

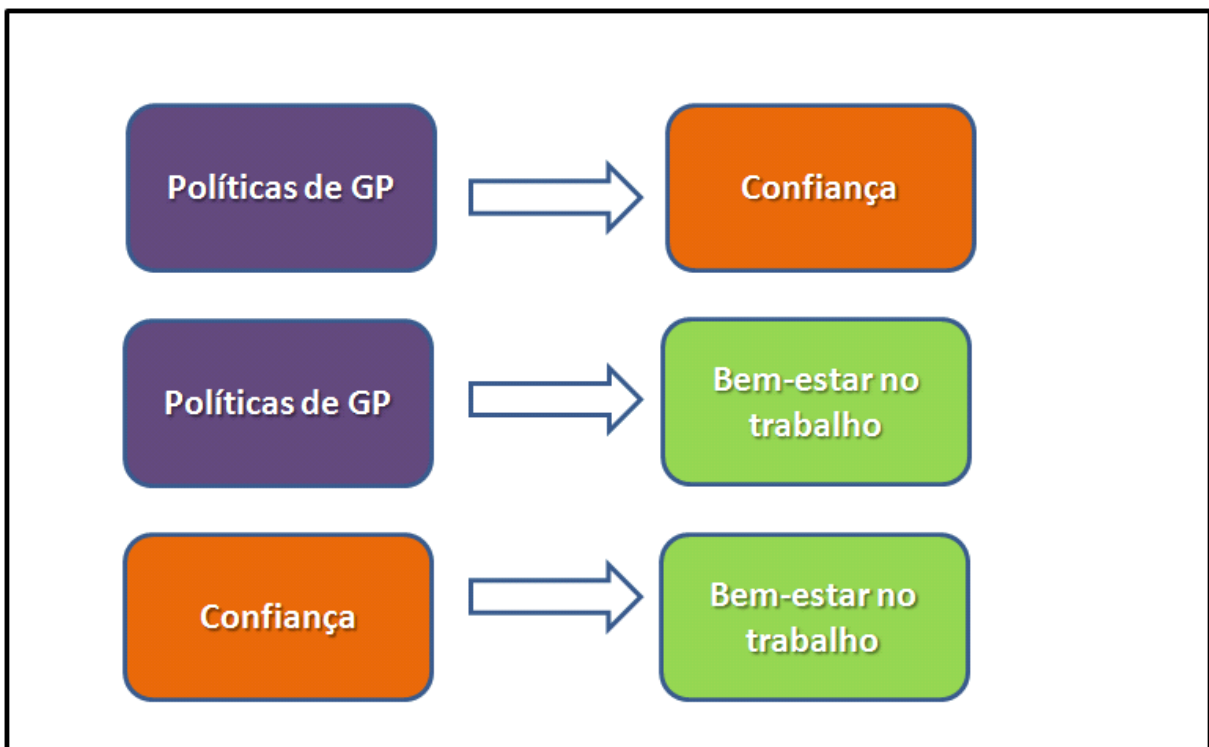
A natureza quantitativa se justifica no momento em que os dados coletados são objetivos, traduzidos em números passíveis de análises estatísticas e, segundo Collis e Hussey (2005), focados na mensuração dos fenômenos.

O estudo caracteriza-se como transversal, posto que a coleta de dados realizar-se-á em um único momento da realidade (DRENTH 1984 apud DEMO, 2010).

### 3.2 Modelo da pesquisa e descrição das variáveis

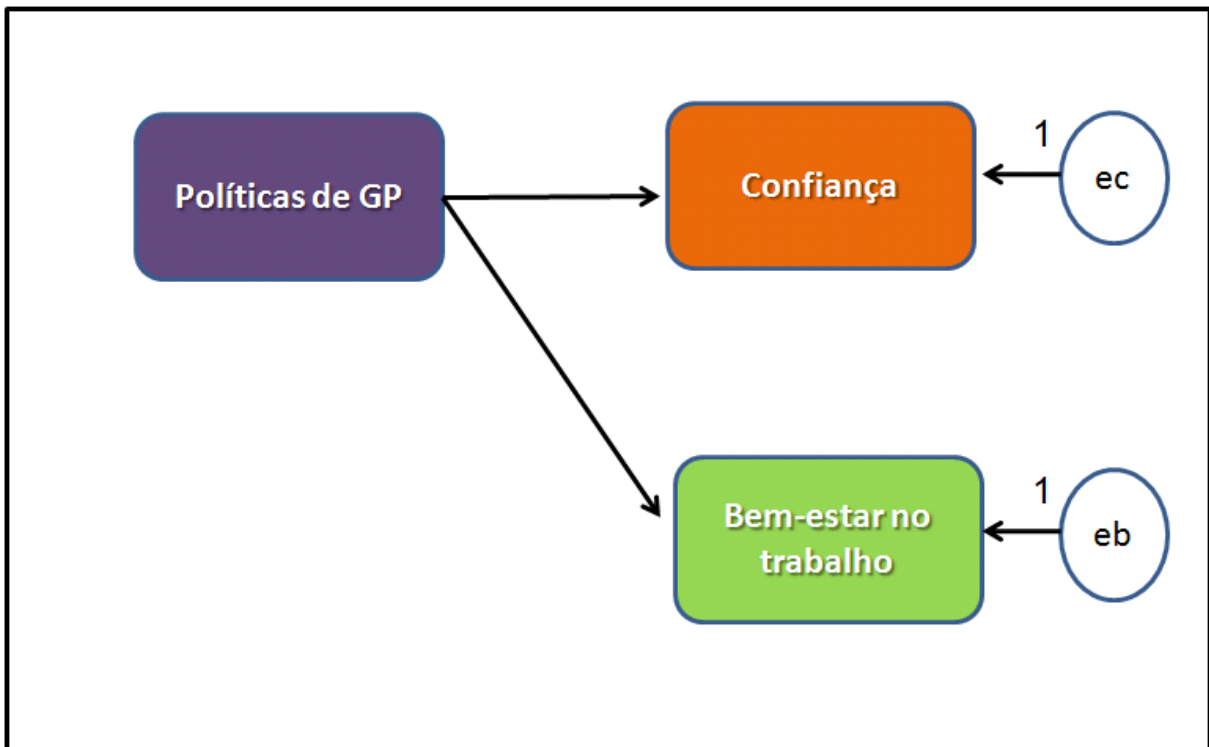
Para esta pesquisa foram desenvolvidos dois modelos, sendo um deles para análises de regressão múltipla linear, denominado modelo A e o outro para a modelagem por equações estruturais, denominado modelo B.

O primeiro é subdividido em três submodelos e adota como variáveis independentes a percepção das Políticas de GP e a Confiança do Empregado na Organização e como dependentes o Bem-estar no Trabalho e a Confiança do Empregado na Organização, conforme a figura 1.



**Figura 1:** Modelo da Pesquisa A  
**Fonte:** Elaborado pela autora

O segundo modelo da pesquisa considera a relação entre três variáveis, sendo uma delas, as Políticas de GP, classificada como exógena, e as outras duas, Confiança do Empregado na Organização e Bem-estar no Trabalho, como endógenas. É um modelo unidirecional (recursivo), em que as políticas de GP predizem confiança e bem-estar, conforme a figura 2.



**Figura 2:** Modelo da pesquisa B

**Fonte:** Elaborado pela autora

As variáveis dos modelos da pesquisa encontram-se descritas no Quadro 1.

Variável	Classificação	Fatores/Base	Descrição
Políticas de Gestão de Pessoas	Modelo A: Independente Modelo B: Exógena	Envolvimento Demo (2008)	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar.
		Treinamento e Desenvolvimento Demo (2008)	Conjunto de práticas que visam prover competências e estimular a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores, de forma a aprimorar o seu desempenho.
		Condições de Trabalho Demo (2008)	Conjunto de práticas que visam prover boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde e segurança, e tecnologia.

		Recompensas Demo (2008)	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências e contribuições das pessoas á organização.	
Confiança do Empregado na Organização	Modelo A: Dependente/ Independente  Modelo B: Endógena	Promoção do Crescimento do Empregado Oliveira (2004)	Formas de a organização incentivar o crescimento profissional de seus empregados, ao oferecer oportunidades e condições reais para que o crescimento ocorra. Significam para o empregado a possibilidade de prever seu crescimento dentro da organização.	
		Solidez Organizacional Oliveira (2004)	Firmeza e estabilidade financeira da organização, cujos reflexos são o cumprimento de suas obrigações financeiras com os empregados, o pagamento de salário na data prevista e a perspectiva de um futuro próspero.	
		Normas Relativas à Demissão de Empregados Oliveira (2004)	Normas e procedimentos organizacionais, utilizados ou não, na demissão de empregados.	
		Reconhecimento Financeiro Organizacional Oliveira (2004)	Reconhecimento financeiro por parte da organização quanto ao trabalho realizado pelo empregado, mediante pagamento de salário.	
		Padrões Éticos Oliveira (2004)	Princípios éticos, como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios podem ou não estar explícitos num código de ética, mas orientam a relação da organização com seus clientes e empregados.	
Bem-estar no Trabalho	Modelo A: Dependente  Modelo B: Endógena	Envolvimento com o Trabalho Siqueira (1995)	Estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho, caracterizado pela ausência de pensamentos contraditórios e noção de passagem de tempo.	
		Satisfação no Trabalho Siqueira (1995)	Colegas	Sentimento de colaboração, amizade e confiança entre os colaboradores.
			Salário	Relação do valor recebido com a quantidade de trabalho, capacidade profissional e esforço dispensado pelo colaborador.
			Chefia	Entendimento com a chefia, maneira de tratamento e capacidade profissional da chefia identificadas pelo colaborador.
			Natureza	Grau de interesse pelas

			do Trabalho	tarefas, variedade e a capacidade de absorção pelo colaborador.
			Promoções	Quantidade, maneira de realização e oportunidades.
		Comprometimento Organizacional Afetivo Siqueira (1995)		Identificação do colaborador com os objetivos e valores da organização.

**Quadro 1:** Variáveis da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.3 Caracterização da organização, setor ou área

O mercado atual, altamente competitivo, global e turbulento, tem demandado das empresas a necessidade de se obterem informações oportunas e conhecimentos personalizados para efetivamente auxiliar os processos decisórios e a gestão empresarial (REZENDE; ABREU, 2002). Desta forma, Gartner et al (2009) argumentam que a importância da Tecnologia da Informação (TI) pode ser claramente identificada por seu efeito direto na atividade econômica, perceptível pelo crescimento constante da participação das empresas de TI na produção nacional. Ao se estabelecer que as empresas absorvem a TI por meio dos investimentos em tecnologia da informação, pode-se situar essa análise de efeitos indiretos no âmbito da análise microeconômica (GARTNER et al.,2009).

Um estudo de inteligência de mercado promovido pela Brasscom – Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – realizado em 2009, evidenciou o quanto a Tecnologia da Informação (TI) é vital para alavancar o desenvolvimento econômico de qualquer país que deseja inserir-se no mercado global.

Ainda segundo a Brasscom, a indústria de TI tem-se consolidado ao longo das últimas décadas como fator de aceleração do crescimento das principais economias globais, o que pode ser percebido através da análise de alguns aspectos que acompanham seu amadurecimento, como a geração de empregos, o crescimento

geral da produtividade, a elevação dos índices de competitividade e o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) per capita.

Para corroborar estas afirmações, a consultoria Gartner, citada por Afonso (2010) da *Computerworld*, estima que ao final deste ano, 2010, os gastos com TI no Brasil vão atingir 101,3 bilhões de dólares, o que representa quase 15% de crescimento em relação a 2009 e representará 9,6% do PIB do país. Ademais, este aumento está acima dos outros países que compõem o BRIC, Rússia, Índia e China, que é de 6,5%. A consultoria já estima para 2014 um crescimento ainda maior, com 128 bilhões de dólares, que corresponderão a 10,3% do PIB.

O alto investimento em TI tem como motivadores os eventos desportivos que o Brasil irá sediar nos próximos anos, como a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada de 2016. A Brasscom, em parceria com a Associação Brasileira das Prestadoras de Serviços de Telecomunicações Competitivas (Telcomp), realizou um estudo recente sobre as demandas e oportunidades em TI nas cidades brasileiras que sediarão a Copa do Mundo de 2014 e no Rio de Janeiro em função da Olimpíada de 2016. O objetivo, segundo o Portal da Transparência, é de melhorar aspectos relativos, entre outros, à mobilidade urbana e às instalações de estádios e arenas esportivas. Desta forma, os investimentos em TI estimados em R\$ 5,7 bilhões, segundo a consultoria *AT Kearney*, são tidos como fortes incentivadores à inovação e influenciadores para parer o Brasil com países que possuem tecnologia de ponta atualmente, de acordo com executivos da Basscom.

A empresa pesquisada, aqui denominada de “filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação”, é uma multinacional americana que atua no setor de tecnologia da informação, classificada entre as cinco marcas mais valiosas no mundo, segundo o *ranking Best Global Brands*, realizado anualmente pela consultoria inglesa Interbrand que teve sua última publicação em setembro de 2010. Está também entre as quinze melhores empresas para se trabalhar, de acordo com o ranking de 2010 da consultoria americana *Great Place to Work Institute*. Possui filiais espalhadas por diversas cidades no mundo, dentre elas a de Brasília, que foi objeto deste estudo.

### 3.4 População e amostra

Escolheram-se como universo para este estudo os colaboradores da filial de Brasília da empresa selecionada, num total de 270 pessoas. A amostra é caracterizada como não probabilística por conveniência.

Para se utilizar análise multivariada como regressão e equação estrutural, é importante selecionar uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80 (COHEN, 1992). Cohen (1992) afirma que a análise do poder estatístico considera as relações entre as três variáveis envolvidas em inferência estatística, a saber: tamanho da amostra (N); critério de significância ( $\alpha$ ); efeito do tamanho da população (ES) e poder estatístico.

Por meio do programa GPower 3.1 e considerando dentre as variáveis preditoras a que possuía maior número de fatores, confiança (cinco fatores), obteve-se a amostra mínima, com  $\alpha = 0,05$ , ES médio e 5 preditores, de 138 sujeitos.

Segundo Kline (2011), para modelos simples, caso desta pesquisa, para utilizar o *Structural Equation Modeling* – SEM (Modelo de Equação Estrutural) a amostra média (entre 100 e 200 sujeitos) é o mínimo recomendado. Assim, considerando 5 parâmetros e 6 observações, o modelo é classificado como *Just Identified*. Kline (2011) afirma que entre 10 a 20 sujeitos por parâmetro são suficientes para compor a amostra. Assim, a amostra mínima recomendada deveria ter 120 sujeitos.

Foram distribuídos 169 questionários e retornaram 142, o que representa uma taxa de retorno de 84% e de 53% em relação à população total da empresa composta por 270 pessoas. Não foi possível atingir todos os 270 colaboradores, devido ao modelo adotado pela organização pesquisada, caracterizada por sua flexibilidade ao possibilitar aos colaboradores que trabalhem em casa e também instalados em clientes. Além disso, no período de aplicação, várias pessoas estavam de férias ou focadas nos resultados de vendas, ficando impossibilitadas de responder. Mas o retorno obtido correspondeu a 52,59% do universo pesquisado.

O processo de limpeza e tratamento dos dados iniciou-se com a relação da análise de dados por meio da distribuição de frequências (média, desvio padrão, variância, mínimo e máximo), demonstrando assim a coerência dos dados. O tratamento em



relação aos dados faltantes não se fez necessário, visto que todos os respondentes entregaram os questionários devidamente preenchidos.

Em seguida fez-se a análise de verificação de *outliers*, ou seja, os casos claramente afastados da média e dos demais valores. Tabachnick e Fidell (2001) sugerem a identificação de *outliers* por meio da distância denominada *Mahalanobis*. Com o índice de significância estatística  $p < 0,001$ , obteve-se o qui-quadrado  $X^2 = 112,317$ . Assim, o resultado apontou 1 *outlier* multivariado. Houve, desta forma, a necessidade de se excluir este questionário da amostra. Além disso, foram feitas análises exploratórias para examinar questões como multicolinearidade, normalidade e linearidade, que não apresentaram problemas para a amostra pesquisada.

Portanto, para as análises realizadas foram considerados 141 sujeitos, compondo a amostra final de 52,22% da população.

### **3.5 Instrumento(s) de pesquisa**

O instrumento de aplicação, tipo questionário, utilizado neste estudo é composto por cinco escalas de mensuração, já validadas anteriormente: escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP), escala de confiança do empregado na organização (ECEO), escala de envolvimento com o trabalho (EET), escala de satisfação no trabalho (EST) e escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF).

As escalas serão detalhadas a seguir.

#### **3.5.1 Escala de percepção das políticas de gestão de pessoas (EPPGP)**

Esta escala, desenvolvida e validada por Demo (2008), visa obter a percepção dos colaboradores em relação às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas. Possui 19 itens, subdivididos em quatro fatores: envolvimento (8 itens), treinamento, desenvolvimento e educação (3 itens), condições de trabalho (4

itens) e recompensas (4 itens). No instrumento será considerada uma escala no modelo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente), para demonstrar o quanto o respondente está de acordo com a afirmativa proposta.

Os índices psicométricos estão apresentados na tabela 1.

**Tabela 1:** Composição dos fatores da EPPGP.

Fatores	Itens	Total	Índice de Confiabilidade ( <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> )	Total da variância explicada
Envolvimento	1,2,3,4,5,6,7 e 8	8	0,88	60,36%
Treinamento e Desenvolvimento	9,10 e 11	3	0,72	
Condições de Trabalho	12, 13, 14 e 15	4	0,77	
Recompensas	16, 17, 18 e 19	4	0,78	

**Fonte:** Adaptada de Demo (2010)

### 3.5.2 Escala de confiança do empregado na organização (ECEO)

Será utilizada a ECEO em sua versão reduzida, composta por 28 itens, desenvolvida e validada por Oliveira (2004). Tem por objetivo medir o quanto o colaborador acredita que pode confiar na organização em que trabalha, considerando cinco fatores: promoção e crescimento do empregado (5 itens), solidez organizacional (5 itens), normas relativas à demissão de empregados (6 itens), reconhecimento financeiro organizacional (5 itens) e padrões éticos (7 itens).

No instrumento será considerada uma escala no modelo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente), para demonstrar o quanto o respondente está de acordo com a afirmativa proposta. Os índices psicométricos serão detalhados na tabela 2.

**Tabela 2:** Composição de fatores da ECEO

Fatores	Itens	Total	Índice de Confiabilidade ( <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> )	Total da variância explicada
Promoção e crescimento do	1, 2, 3, 4 e 5	5	0,90	

empregado				48,67%
Solidez organizacional	6, 7, 8, 9 e 10	5	0,80	
Normas relativas à demissão de empregados	11,12, 13, 14, 15 e 16	6	0,79	
Reconhecimento financeiro organizacional	17, 18, 19, 20 e 21	5	0,83	
Padrões éticos	22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28	7	0,88	

**Fonte:** Adaptada de Oliveira (2008)

### 3.5.3 Escala de envolvimento com o trabalho (EET)

É uma escala unidimensional, composta por 5 itens, elaborada e validada por Siqueira (1995 apud Siqueira 2008). Visa mensurar o envolvimento com o trabalho, considerando que o envolvimento de um indivíduo com o trabalho se dá no grau em que o trabalho realizado consegue lhe trazer satisfações, absorvê-lo completamente enquanto realiza as tarefas e ser importante para a sua vida.

No instrumento será considerada uma escala no modelo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente), para demonstrar o quanto o respondente está de acordo com a afirmativa proposta. Obteve-se nos cinco itens um índice de confiabilidade (*alpha* de *Cronbach*) de 0,78.

### 3.5.4 Escala de satisfação no trabalho (EST)

É uma medida multidimensional a ser utilizada na sua versão reduzida composta por 15 itens, que tem por objetivo avaliar o grau de contentamento do colaborador, considerando as 5 dimensões do seu trabalho, com três itens cada, a saber: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

No instrumento será considerada uma escala no modelo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (Totalmente insatisfeito) e 5 (Totalmente satisfeito), para demonstrar o quanto o respondente está satisfeito com a afirmativa proposta. Os índices psicométricos serão detalhados na tabela 3.

**Tabela 3:** Composição dos fatores da EST

Fatores	Itens	Total	Índice de Confiabilidade ( <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> )	Total da variância explicada
Satisfação com os colegas	1,2 e 3	3	0,81	64,8%
Satisfação com o salário	4,5 e 6	3	0,90	
Satisfação com a chefia	7,8 e 9	3	0,84	
Satisfação com a natureza do trabalho	10,11 e 12	3	0,77	
Satisfação com as promoções	13, 14 e 15	3	0,81	

**Fonte:** Adaptada de Siqueira (2008)

### 3.5.5 Escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF)

É uma medida unidimensional, a ser utilizada na sua versão reduzida, composta por 5 itens, desenvolvida e validada por Siqueira (1995 apud SIQUEIRA, 2008). Tem por objetivo avaliar a intensidade com que um colaborador alimenta sentimentos positivos e negativos em relação à organização em que atua. Desta forma, permite averiguar o compromisso de base afetiva.

No instrumento será considerada uma escala no modelo Likert, de cinco pontos, sendo 1 (nada) e 5 (extremamente), para demonstrar o quanto o respondente sente os sentimentos assinalados. Obteve-se nos cinco itens um índice de confiabilidade (*alpha* de *Cronbach*) de 0,93 e um total da variância explicada de 68,2%.

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

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação do instrumento no ambiente de trabalho da empresa estudada, pessoalmente ou via correio eletrônico do colaborador, conforme sua opção. Foi dada preferência para o contato pessoal, utilizando-se correio eletrônico somente em último caso. O período da aplicação dos questionários ocorreu entre o final de novembro de 2010 e janeiro de 2011.

Para se atingirem os objetivos específicos apresentados e, assim, a consecução do objetivo geral, foram feitas análises estatísticas descritivas, por meio do programa estatístico SPSS versão 19.0. Utilizaram-se médias e gráficos para os objetivos específicos de I a III, que visaram identificar as variáveis percepção das políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho.

Em seguida, foram feitas análises de regressão do tipo *stepwise* para o objetivo específico IV, de relacionar as variáveis da pesquisa com a pretensão de identificar o poder preditivo de cada variável independente de forma individual. A Regressão Múltipla (RM), de acordo com Tabachnik e Fidell (2001) torna possível avaliar o relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes, resultando em uma equação linear de predição da variável dependente.

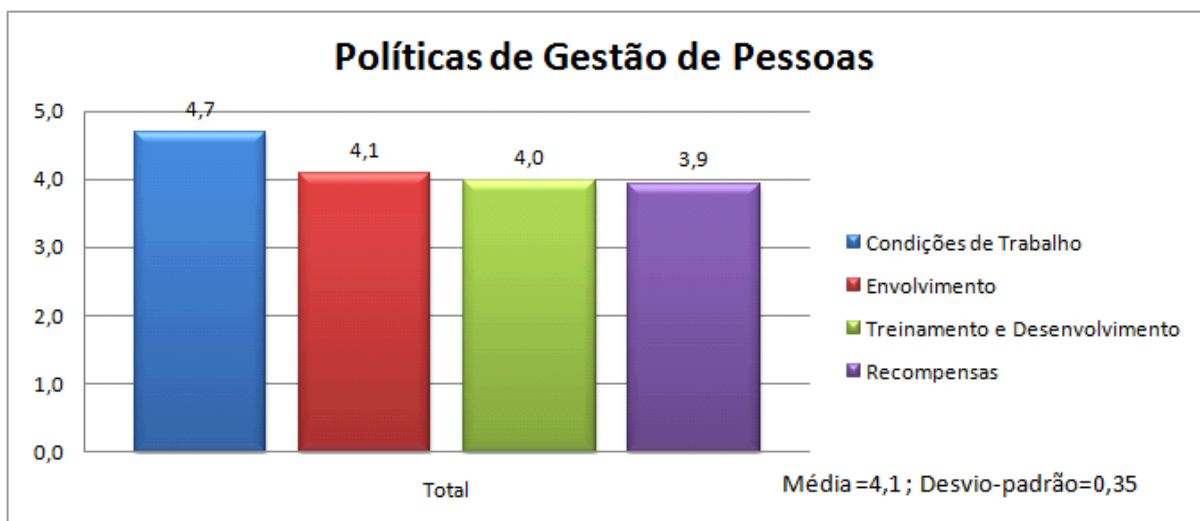
Por fim, para responder ao objetivo específico V, foi utilizada a modelagem por equações estruturais para verificar o ajuste do modelo proposto, com a utilização do programa estatístico AMOS versão 16.0. Segundo Hair et al (2005) e Kline (2011), a modelagem de equações é uma técnica que possibilita separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. Pode-se caracterizar por dois componentes básicos: o modelo estrutural (“caminho”, que relaciona variáveis dependentes com independentes) e o modelo de mensuração (permite ao pesquisador utilizar diversas variáveis, para uma única variável dependente ou independente). Neste caso, será usado somente o modelo estrutural.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados obtidos ao final da pesquisa realizada, de acordo com cada objetivo proposto e finalizando com a síntese dos resultados.

### 4.1 Identificação da percepção das políticas de GP

O primeiro objetivo específico proposto foi identificar como os colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação percebem as políticas de GP por ela implementadas. No Gráfico 1, está apresentada a média dos escores que compõem a variável analisada, a saber: política de envolvimento, política de treinamento e desenvolvimento, política de condições de trabalho e política de recompensas.



**Gráfico 1:** Políticas de Gestão de Pessoas

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

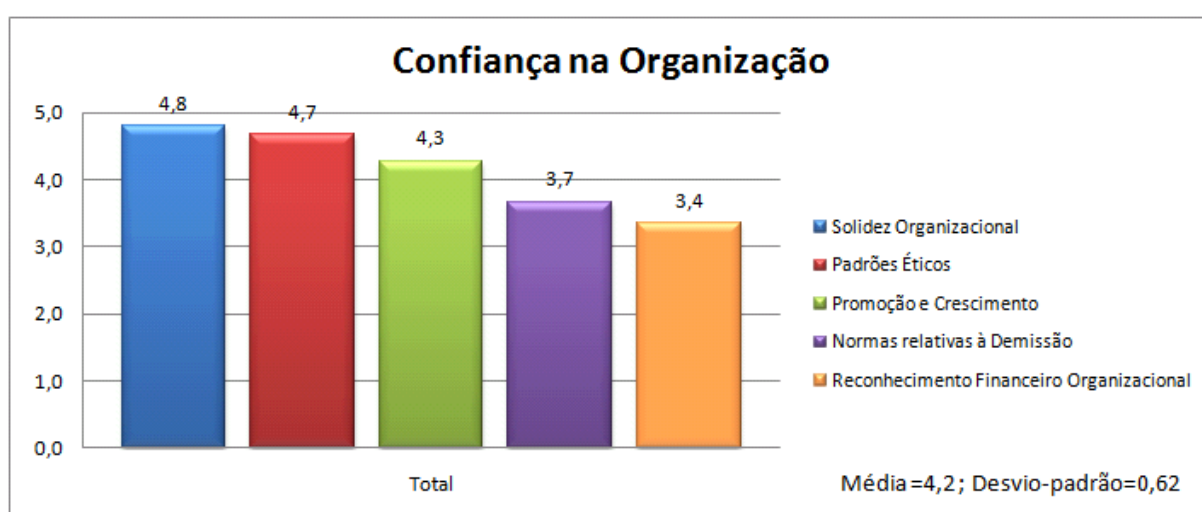
De acordo com o Gráfico 1, foi possível observar que as políticas de gestão de pessoas, de maneira geral, estão sendo percebidas de forma positiva por seus colaboradores. As médias dos fatores foram apresentadas de forma decrescente, sendo o fator de maior média a política de condições de trabalho (4,7), enquanto o

que apresentou menor média foi a política de recompensas (3,9). Estes fatores em conjunto levaram a uma média para políticas de GP de 4,1.

Com base nos resultados apresentados, pode-se notar que as práticas que envolvem a política de condições de trabalho, em que são providas boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde e segurança, e tecnologia, são bem percebidas pelos colaboradores. Porém, as práticas que envolvem a política de recompensas, remuneração e incentivos, precisam ser aprimoradas de forma que a percepção a respeito deste fator aumente e garanta que a relação esforço-recompensa esteja clara entre todos os colaboradores.

## 4.2 Identificação da confiança na organização

O segundo objetivo específico proposto foi identificar a confiança na organização dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação. No Gráfico 2, está apresentada a média dos escores que compõem a variável analisada, a saber: promoção e crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos.



**Gráfico 2:** Confiança do Empregado na Organização

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

De acordo com o Gráfico 2, foi possível observar que os colaboradores confiam na organização em que trabalham. As médias dos fatores foram apresentadas de forma decrescente, sendo que os fatores que apresentaram maior média foram a solidez organizacional (4,8) e padrões éticos (4,7), enquanto os que apresentaram menor média foram as normas relativas à demissão de empregados (3,7) e o reconhecimento financeiro organizacional (3,4). Estes fatores em conjunto levaram a uma média para confiança na organização de 4,2.

Com base nestes dados, pode-se inferir que os colaboradores concordam em sua maioria que a organização é reconhecida por estar bem posicionada e consolidada no mercado e que consegue alcançar este patamar dentro dos padrões éticos. Isto é um fato extremamente positivo, visto que demonstra coerência e preocupação da organização com sua imagem e valores.

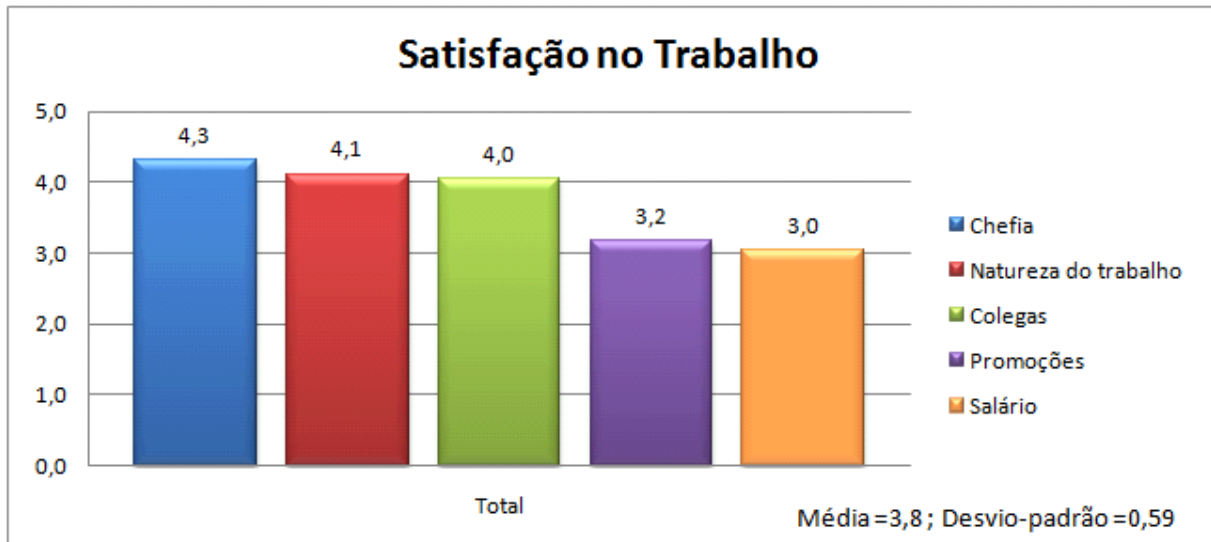
Entretanto, esta solidez organizacional não é refletida nos reconhecimentos de cunho financeiro que os colaboradores almejam, visto que com o valor de 3,4 a média se aproximou do ponto neutro (3), apontando que os colaboradores não concordam entre si a respeito deste fator. Infere-se que isto pode ser causado pelo fato de alguns dos colaboradores não sentirem que seu desempenho esteja sendo devidamente remunerado e reconhecido por compensação financeira. O mais interessante é que o fator promoção e crescimento do empregado, que obteve uma média de 4,3, demonstrou que os colaboradores concordam que há uma boa perspectiva de crescimento na organização e progressão na carreira. Ao colocar estes fatores em conjunto nota-se que as pessoas almejam galgar níveis de seu interesse na organização e o que pode motivar este interesse é justamente o baixo reconhecimento financeiro na função ocupada atualmente.

### **4.3 Identificação do bem-estar no trabalho**

O terceiro objetivo específico proposto foi identificar o bem-estar dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação, a partir do conceito desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008) em que o bem-estar no trabalho pode ser medido através de envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.



Porém, antes de apresentar os resultados das médias destas dimensões, far-se-á a apresentação das médias dos fatores que envolvem a variável satisfação no trabalho: satisfação com os colegas, satisfação como salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções, no Gráfico 3.



**Gráfico 3:** Satisfação no trabalho

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

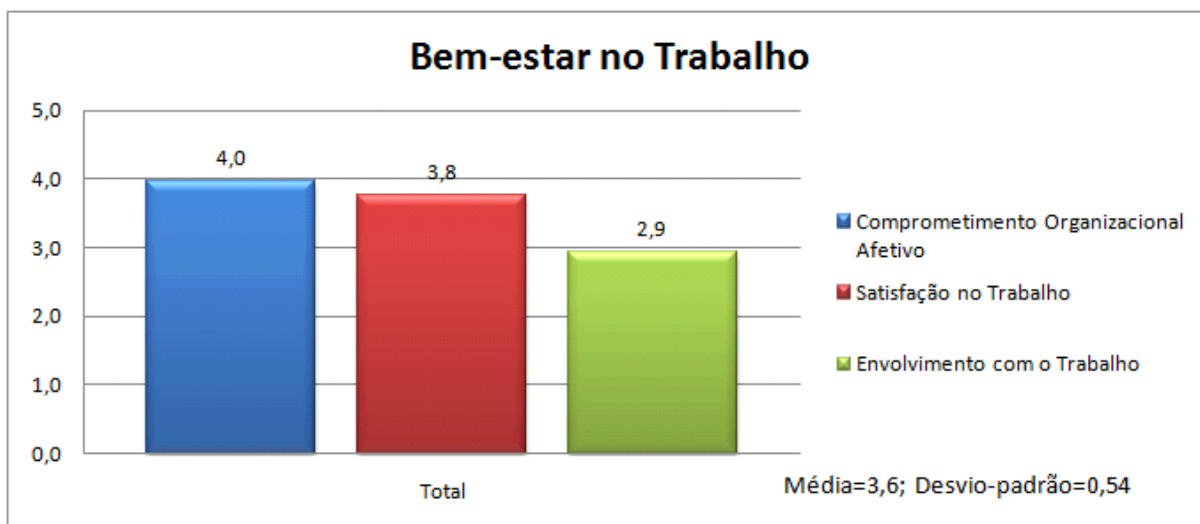
Este detalhamento se fez necessário, pois traz a justificativa do valor apresentado dentro da variável satisfação no trabalho, que é multifatorial. Estes fatores em conjunto levaram a uma média para satisfação no trabalho de 3,8.

As médias dos fatores foram apresentadas de forma decrescente, sendo que os fatores que apresentaram maior média foram a satisfação com a chefia (4,3) e a satisfação com a natureza do trabalho (4,1), enquanto os que apresentaram menor média foram a satisfação com as promoções (3,2) e a satisfação com o salário (3,0). A satisfação com os colegas se mostrou muito próxima da satisfação com a natureza do trabalho apresentando uma média de 4 e demonstrando que os colaboradores estão satisfeitos com o sentimento de colaboração, amizade e confiança existente entre eles.

Diante deste resultado foi possível notar, mais uma vez, que a percepção dos colaboradores no quesito financeiro se mostrou coerente em todas as variáveis que envolvem de alguma maneira este quesito. No caso de satisfação, demonstrou que

os colaboradores não estão completamente satisfeitos com a relação entre o valor recebido e a quantidade de trabalho, capacidade profissional e esforço dispensado.

Após a explanação acerca de satisfação no trabalho, segue no Gráfico 4 a média das dimensões que compõem a variável analisada correspondente ao terceiro objetivo específico.



**Gráfico 4:** Bem-estar no Trabalho

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

De acordo com o Gráfico 4, foi possível observar que o bem-estar no trabalho obteve uma média de 3,6. Esta média é considerada satisfatória, mas passível de melhorias.

As médias das dimensões foram apresentadas de forma decrescente, sendo que o comprometimento organizacional afetivo apresentou maior média 4,0, enquanto o envolvimento com o trabalho se mostrou perto do ponto neutro (3), com 2,9, com a menor média dentre as três dimensões, concluindo que não há envolvimento com o trabalho. A satisfação no trabalho apresentou uma média de 3,8, muito próxima do comprometimento organizacional afetivo.

O resultado mostra que a maior parte do bem-estar dos colaboradores se dá devido ao fato dos colaboradores estarem comprometidos afetivamente com a organização, ao se identificarem com os objetivos e valores da organização.

Porém, mesmo estando comprometidos afetivamente com a organização, não há um estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho, caracterizado pela ausência de pensamentos contraditórios e noção de passagem de tempo, por parte

dos colaboradores da organização analisada, visto que o envolvimento com o trabalho se mostrou perto do ponto neutro de concordância.

#### **4.4 Relações entre políticas de GP, confiança na organização e bem-estar no trabalho**

O quarto objetivo específico proposto foi avaliar a influência entre as políticas de GP, confiança na organização e o bem-estar dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação, a partir do conceito desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008), verificando os melhores preditores.

Para tal, foram realizadas 9 regressões múltiplas, considerando, para os dois primeiros submodelos descritos na metodologia de pesquisa, a variável políticas de GP como independente e as variáveis confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho como dependentes. Em seguida, para o terceiro submodelo, a variável confiança do empregado na organização passou a ser independente enquanto a variável bem-estar no trabalho permaneceu dependente.

A respeito do método utilizado para análise, faz-se necessário apresentar as considerações sobre a qualidade do modelo de investigação adotado para a avaliação de uma pesquisa. Para Tabachnick e Fidell (2001), a qualidade do modelo pode ser observada através de alguns valores:

- Coeficiente de determinação ( $R^2$ ) – apresenta a quantidade da variância da variável dependente explicada em conjunto pelas variáveis independentes, sendo o parâmetro mais indicado para interpretar os resultados obtidos em uma regressão;
- Coeficiente de correlação padronizado (parâmetro  $\beta$ ) – na equação de regressão múltipla representa a magnitude e a direção do relacionamento entre cada um dos preditores e as variáveis critério;
- Significância estatística dos resultados obtidos – é feita por meio da análise de variância (ANOVA). O valor estatisticamente significante deve ser inferior a

0,05 ou 5%, ou seja,  $p < 0,05$ . De acordo com Cohen (1988), a interpretação que se dá para a significância estatística no âmbito das ciências comportamentais, é feita considerando 2% como um pequeno efeito, 13% médio efeito e a partir de 26%, grande efeito;

- Parâmetro de correlação semi-parcial quadrada ( $sr^2$ ) – avalia a importância de cada variável independente na equação de regressão (maior poder de previsão ou maior contribuição na explicação da variância total da variável dependente). O parâmetro expressa a contribuição única de cada variável independente na variância total da variável dependente, indicando a quantidade em que  $R^2$  é reduzido se a variável independente correspondente for retirada da equação de regressão.

#### 4.4.1 Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente o envolvimento com o trabalho

A Tabela 4 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o envolvimento com o trabalho.

**Tabela 4:** Regressão múltipla de políticas de GP e envolvimento com o trabalho

<b>Variável dependente: Envolvimento com o trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )	$sr^2$
Política de Envolvimento	0,388	0,000	0,151
Variância Explicada $R^2 = 0,151$ ou 15,1%			
Teste Estatístico $F (1/141) = 24,638$ ; $p = 0,000$			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram apenas uma política de GP como preditora do envolvimento com o trabalho: política de envolvimento, com  $\beta = 0,388$ . A sua contribuição na explicação da variável dependente foi de 15,1%. Esta política apresentou um relacionamento positivo com o envolvimento com o trabalho ( $\beta > 0$ ), indicando que, quanto mais os colaboradores percebem esta política, mais se sentem envolvidos com o trabalho.

#### 4.4.2 Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente a satisfação no trabalho

A tabela 5 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente a satisfação no trabalho.

**Tabela 5:** Regressão múltipla de políticas de GP e Satisfação no trabalho

<b>Variável dependente: Satisfação no trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Política de Recompensas	0,390	0,000	0,462
Política de Envolvimento	0,294	0,000	0,071
Política de Treinamento e Desenvolvimento	0,180	0,012	0,021
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,554 ou 55,4%			
Teste Estatístico F (3/141) = 56,731; p = 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram três políticas de GP como preditoras da satisfação no trabalho: política de recompensas, com  $\beta = 0,390$ , política de envolvimento, com  $\beta = 0,294$  e política de treinamento e desenvolvimento, com  $\beta = 0,180$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 55,4%, sendo 46,2% da política de recompensas, 7,1% da política de envolvimento e 2,1% da política de treinamento e desenvolvimento. As três políticas apresentaram um relacionamento positivo com a satisfação no trabalho ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais os colaboradores percebem estas políticas, mais satisfeitos estão. Destaca-se a política de recompensas como melhor preditora de satisfação no trabalho, de acordo com o modelo proposto.

#### 4.4.3 Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente o comprometimento organizacional afetivo

A Tabela 6 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o comprometimento organizacional afetivo.

**Tabela 6:** Regressão múltipla de políticas de GP e comprometimento organizacional afetivo

<b>Variável dependente: Comprometimento Organizacional Afetivo</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig.( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Política de Envolvimento	0,295	0,001	0,337
Política de Recompensas	0,292	0,001	0,068
Política de Treinamento e Desenvolvimento	0,174	0,031	0,020
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,425 ou 42,5%			
Teste Estatístico F (3/141) = 33,777; p = 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram três políticas de GP como preditoras do comprometimento organizacional afetivo: política de envolvimento, com  $\beta = 0,295$ , política de recompensas, com  $\beta = 0,292$  e política de treinamento e desenvolvimento, com  $\beta = 0,174$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 42,5%, sendo 33,7% da política de envolvimento, 6,8% da política de recompensas e 2,0% da política de treinamento e desenvolvimento. As três políticas apresentaram um relacionamento positivo com o comprometimento organizacional afetivo ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais os colaboradores percebem estas políticas, mais comprometidos afetivamente estão. Destaca-se a política de envolvimento como melhor preditora de comprometimento organizacional afetivo, de acordo com o modelo proposto.

#### 4.4.4 Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente o bem-estar no trabalho

A Tabela 7 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o bem-estar no trabalho.

**Tabela 7:** Regressão múltipla por fator de políticas de GP e bem-estar no trabalho

<b>Variável dependente: Bem-estar no trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig.( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Política de Envolvimento	0,381	0,000	0,391
Política de Recompensas	0,371	0,000	0,078
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,469 ou 46,9%			
Teste Estatístico F (2/141) = 60,894; p = 0,00			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram duas políticas de GP como preditoras do bem-estar no trabalho: política de envolvimento, com  $\beta = 0,381$  e política de recompensas, com  $\beta = 0,371$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 46,9%, sendo 39,1% da política de envolvimento e 7,8% da política de recompensas. Ambas políticas apresentaram um relacionamento positivo com o bem-estar no trabalho ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais os colaboradores percebem estas políticas, maior o seu bem-estar. Destaca-se a política de envolvimento como melhor preditora de bem-estar no trabalho, de acordo com o modelo proposto, o que ratifica os resultados anteriores, que abordaram as dimensões do bem-estar no trabalho, de acordo com o conceito de Siqueira e Padovam (2008).

Além da análise por fator das políticas de GP, foi feita uma regressão de forma a verificar a relação entre as políticas de GP de forma geral e o bem-estar no trabalho, conforme Tabela 8.

**Tabela 8:** Regressão múltipla de políticas de GP e Bem-estar no trabalho

<b>Variável dependente: Bem-estar no trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Políticas de GP	0,684	0,000	0,468
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,468 ou 46,8%			
Teste Estatístico F (1/141) = 122,382; p = 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Este resultado demonstrou que, ao considerar todas as políticas de GP, a variância explicada foi reduzida em 0,1 ponto percentual. Ainda assim, as políticas de GP de maneira geral são fortes preditoras do bem-estar no trabalho, de acordo com os critérios de Cohen (1988).

#### 4.4.5 Regressão múltipla tendo como variável independente as políticas de GP e como dependente a confiança do empregado na organização

A Tabela 9 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente a confiança do empregado na organização.

**Tabela 9:** Regressão múltipla por fator de políticas de GP e confiança do empregado na organização

<b>Variável dependente: Confiança do empregado na organização</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Política de Recompensas	0,407	0,000	0,543
Política de Envolvimento	0,358	0,000	0,098
Política de Treinamento e Desenvolvimento	0,176	0,005	0,020
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,661 ou 66,1%			
Teste Estatístico F (3/141) =;88,963 p= 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram três políticas de GP como preditoras da confiança do empregado na organização: política de recompensas, com  $\beta = 0,407$ , política de envolvimento, com  $\beta = 0,358$  e política de treinamento e desenvolvimento, com  $\beta = 0,176$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 66,1%, sendo 54,3% da política de recompensas, 9,8% da política de envolvimento e 2,0% da política de treinamento e desenvolvimento. As três políticas apresentaram um relacionamento positivo com o bem-estar no trabalho ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais os colaboradores percebem estas políticas, maior a confiança que depositam na organização. Destaca-se a política de recompensas como melhor preditora de confiança do empregado na organização, de acordo com o modelo proposto.

Além da análise por fator das políticas de GP, foi feita uma regressão de forma a verificar a relação entre as políticas de GP de forma geral e a confiança do colaborador na organização, conforme Tabela 10.

**Tabela 10:** Regressão múltipla de políticas de GP e confiança do empregado na organização

<b>Variável dependente: Confiança do empregado na organização</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig. ( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Políticas de GP	0,803	0,000	0,645
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,645 ou 64,5 %			



---

Teste Estatístico  
F (1/141) =252,247; p= 0,000

---

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Este resultado demonstrou que, ao considerar todas as políticas de GP, a variância explicada foi reduzida em 1,6 pontos percentuais. Ainda assim, as políticas de GP de maneira geral são fortes preditoras da confiança do colaborador na organização, de acordo com os critérios de Cohen (1988).

#### 4.4.6 Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente o envolvimento com o trabalho

A Tabela 11 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o envolvimento com o trabalho.

**Tabela 11:** Regressão múltipla de confiança e envolvimento com o trabalho

<b>Variável dependente: Envolvimento com o trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig.( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Reconhecimento Financeiro	0,241	0,018	0,137
Promoção e Crescimento	0,204	0,044	0,025
Variância Explicada R <sup>2</sup> 0,162= ou 16,2%			
Teste Estatístico F (2/141) =13,301; p= 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram dois fatores da confiança do empregado na organização como preditores de envolvimento com o trabalho: reconhecimento financeiro organizacional, com  $\beta = 0,241$  e promoção e crescimento do empregado, com  $\beta = 0,204$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 16,2%, sendo 13,7% do reconhecimento financeiro organizacional e 2,5% da promoção e crescimento do empregado. Ambos fatores apresentaram um relacionamento positivo com o envolvimento com o trabalho ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais a organização reconhece financeiramente o trabalho do colaborador e incentiva o crescimento profissional de seus colaboradores, mais envolvidos com o

trabalho estarão. Destaca-se o reconhecimento financeiro organizacional como melhor preditor de envolvimento com o trabalho, de acordo com o modelo proposto.

#### 4.4.7 Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente a satisfação no trabalho

A Tabela 12 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente a satisfação no trabalho.

**Tabela 12:** Regressão múltipla de confiança e Satisfação no trabalho

<b>Variável dependente: Satisfação no trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig.( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Reconhecimento Financeiro	0,565	0,000	0,559
Promoção e Crescimento	0,289	0,000	0,050
Variância Explicada R <sup>2</sup> =0,610 ou 61,0%			
Teste Estatístico F (2/141) =107,725; p= 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram dois fatores da confiança do empregado na organização como preditores de satisfação no trabalho: reconhecimento financeiro organizacional, com  $\beta = 0,565$  e promoção e crescimento do empregado, com  $\beta = 0,289$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 61,0%, sendo 55,9% do reconhecimento financeiro organizacional e 5,0% da promoção e crescimento do empregado. Ambos fatores apresentaram um relacionamento positivo com a satisfação no trabalho ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais a organização reconhece financeiramente o trabalho do colaborador e incentiva o crescimento profissional de seus colaboradores, mais satisfeitos estarão. Destaca-se o reconhecimento financeiro organizacional como melhor preditor de satisfação no trabalho, de acordo com o modelo proposto.

#### 4.4.8 Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente o comprometimento organizacional afetivo

A Tabela 13 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o comprometimento organizacional afetivo.

**Tabela 13:** Regressão múltipla de confiança e comprometimento organizacional afetivo

<b>Variável dependente: Comprometimento Organizacional Afetivo</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig.( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Reconhecimento Financeiro	0,382	0,000	0,367
Promoção e Crescimento	0,275	0,001	0,056
Normas relativas à demissão	0,140	0,046	0,017
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,440 ou 44,0%			
Teste Estatístico F (3/141) =35,872; p= 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram três fatores da confiança do empregado na organização como preditores do comprometimento organizacional afetivo: reconhecimento financeiro organizacional, com  $\beta = 0,382$ , promoção e crescimento do empregado, com  $\beta = 0,275$  e normas relativas à demissão de empregados, com  $\beta = 0,140$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 44,0%, sendo 36,7% do reconhecimento financeiro organizacional, 5,6% da promoção e crescimento do empregado e 1,7% das normas relativas à demissão de empregados. Os três fatores apresentaram um relacionamento positivo com o comprometimento organizacional afetivo ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais a organização reconhece financeiramente o trabalho do colaborador, incentiva o crescimento profissional de seus colaboradores e segue normas objetivas para e procedimentos conhecidos por todos ao demitir um colaborador, mais comprometidos afetivamente estarão. Destaca-se o reconhecimento financeiro organizacional como melhor preditor de comprometimento organizacional afetivo, de acordo com o modelo proposto.

#### 4.4.9 Regressão múltipla tendo como variável independente a confiança do empregado na organização e como dependente o bem-estar no trabalho

A Tabela 14 resume os principais resultados obtidos na regressão múltipla que teve como variável dependente o bem-estar no trabalho.

**Tabela 14:** Regressão múltipla dos fatores de confiança e bem-estar no trabalho

<b>Variável dependente: Bem-estar no trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig.( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Reconhecimento Financeiro	0,467	0,000	0,439
Promoção e Crescimento	0,310	0,000	0,058
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,497 ou 49,7%			
Teste Estatístico F (2/141) = 68,275; p = 0,000			

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Os resultados da regressão apontaram dois fatores da confiança do empregado na organização como preditores de bem-estar no trabalho: reconhecimento financeiro organizacional, com  $\beta = 0,467$  e promoção e crescimento do empregado, com  $\beta = 0,310$ . As suas contribuições para a explicação da variável dependente foram de 49,7%, sendo 43,9% do reconhecimento financeiro organizacional e 5,8% da promoção e crescimento do empregado. Ambos fatores apresentaram um relacionamento positivo com a satisfação no trabalho ( $\beta > 0$ ), indicando que quanto mais a organização reconhece financeiramente o trabalho do colaborador e incentiva o crescimento profissional de seus colaboradores, maior o seu bem-estar. Destaca-se o reconhecimento financeiro organizacional como melhor preditor de bem-estar satisfação no trabalho, de acordo com o modelo proposto.

Além da análise por fator da confiança do empregado na organização, foi feita uma regressão para verificar a relação entre a confiança do empregado na organização de forma geral e o bem-estar no trabalho, conforme Tabela 15.

**Tabela 15:** Regressão múltipla de confiança e bem-estar no trabalho

<b>Variável dependente: Bem-estar no trabalho</b>			
Variável	Beta ( $\beta$ )	Sig.( $p < 0,05$ )	sr <sup>2</sup>
Confiança na organização	0,687	0,000	0,472
Variância Explicada R <sup>2</sup> = 0,472 ou 47,2%			

---

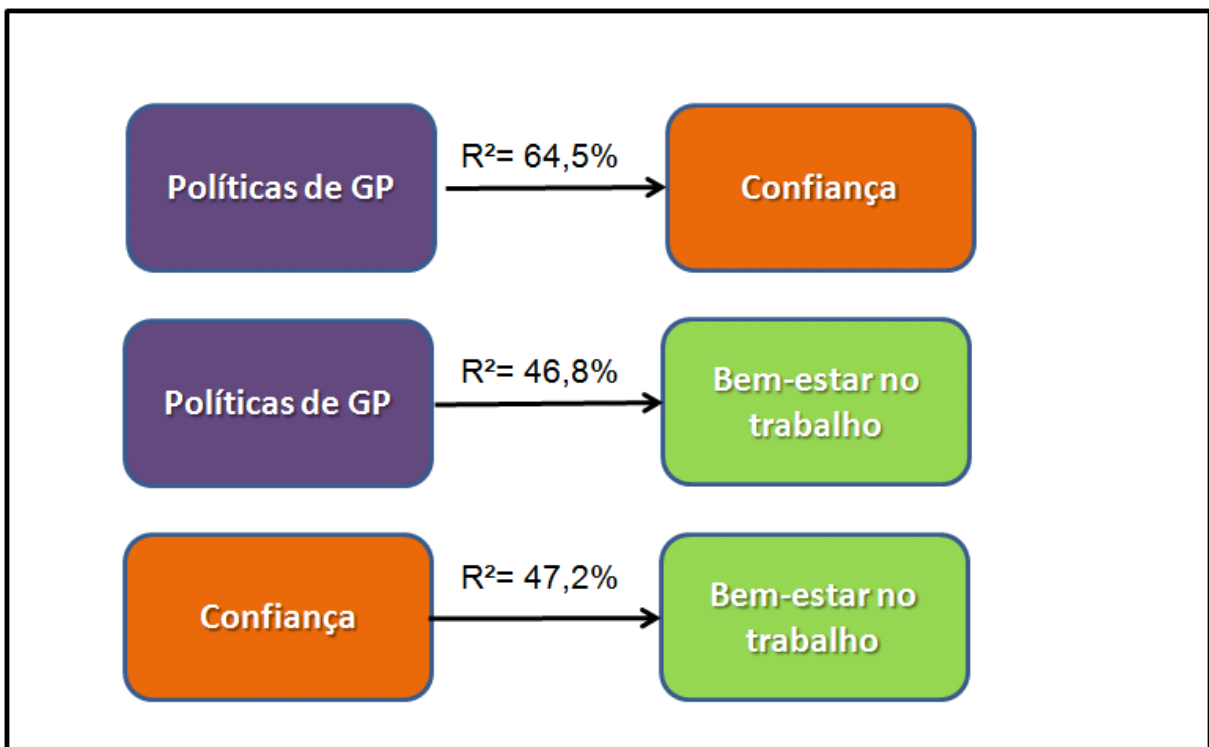
Teste Estatístico  
F (1/141) = 124,455; p= 0,000

---

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Este resultado demonstrou que, ao considerar a confiança de maneira geral, a variância explicada foi reduzida em 2,5 pontos percentuais. Ainda assim, a confiança de maneira geral é forte preditora da confiança do colaborador na organização, de acordo com os critérios de Cohen (1988).

Para melhor compreensão dos resultados encontrados, a figura 3 os sintetiza.



**Figura 3:** Políticas de GP- Melhores preditores de cada fator dependente

**Fonte:** Elaborado pela autora

Em síntese, respondendo à problemática apresentada neste estudo – existe relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho – foi possível verificar forte relação de predição entre eles, segundo parâmetros de Cohen (1988), sendo as políticas de GP, especialmente a de envolvimento e a de recompensas, capazes de explicar grande parte da confiança do empregado na organização e de bem-estar no trabalho, e a confiança, especialmente o reconhecimento financeiro organizacional, de explicar grande parte

do bem-estar no trabalho. Assim, sugere-se aos gestores da empresa considerar a percepção de políticas de GP no afã de incrementar a confiança na organização e o bem-estar no trabalho.

#### 4.5 Verificação do ajuste de um modelo que engloba as políticas de GP, confiança na organização e bem-estar no trabalho

O quinto e último objetivo específico proposto foi verificar o ajuste de um modelo englobando as três variáveis pesquisadas: políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, a partir do conceito desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008).

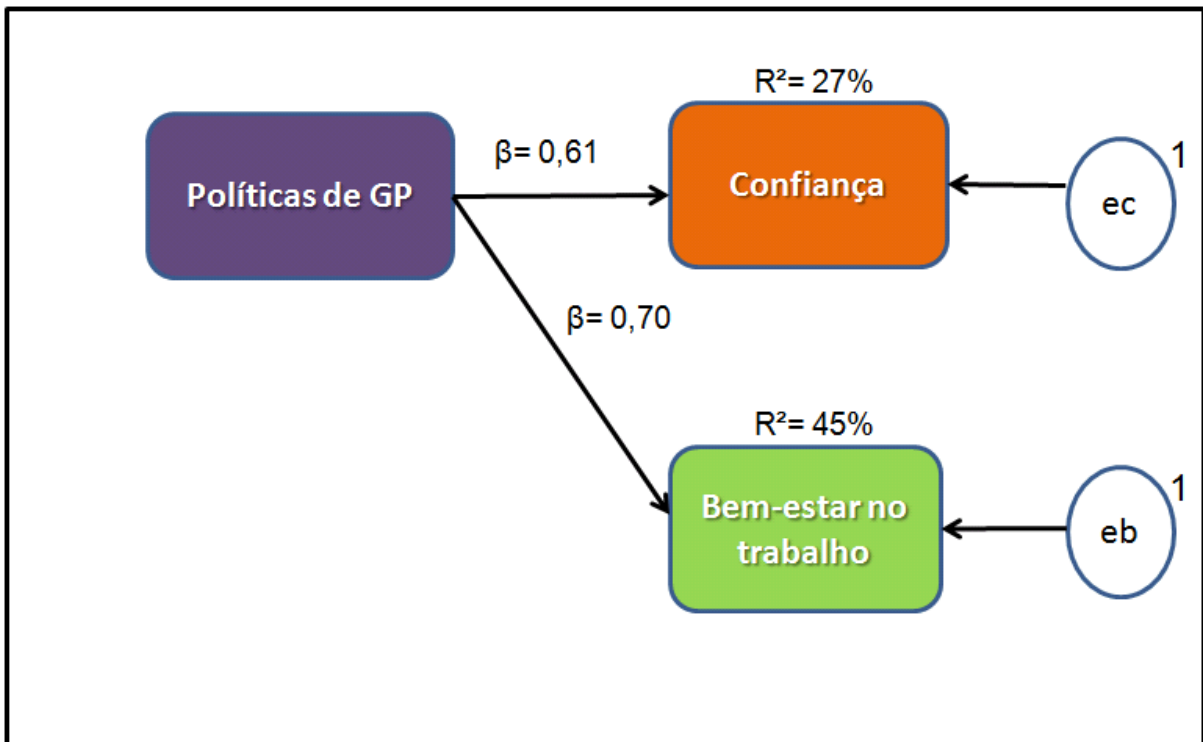
Para se atingir este objetivo e testar o modelo, foi utilizada a Path Analysis, por meio da modelagem por equações estruturais, utilizando-se a estimação de máxima verossimilhança. Segundo Kline (2011), o ajuste de um modelo à amostra deve ser avaliado pelos índices NC (CMIN/DF); CFI (*Comparative Fit Index*); RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*); NFI(*Normed Fit Index*) e GFI (*Goodness-of-fit Index*).

Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 16 e na Figura 4.

**Tabela 16:** Índices de adequação dos modelos testados

Índice	Valores Ideais	Modelo
NC	Inferior a 3	14,849
GFI	Superior a 0,9	0,937
NFI	Superior a 0,9	0,940
CFI	Superior a 0,9	0,944
RMSEA	Inferior a 0,08	0,315

**Fonte:** Elaborado pela autora



**Figura 4:** Resultado da path analysis para o modelo proposto

**Fonte:** Elaborado pela autora

Pôde-se observar que o modelo apresentou um ajuste pobre, ensejando a necessidade de re-especificação em estudos futuros. Não obstante, a influência das políticas de gestão de pessoas na confiança e no bem-estar no trabalho foram confirmadas, conforme a tabela 17. Mesmo apresentando valores diferentes nas duas análises, ambas resultaram em um  $R^2$  maior que 26%, o que demonstra significativa relação entre as variáveis analisadas, de acordo com Cohen (1988).

**Tabela 17:** Resultados das análises de Regressão e SEM

Relação	Regressão	SEM
Políticas de GP -> Bem-estar no trabalho	$R^2=46,8\%$	$R^2=45\%$
Políticas de GP -> Confiança na organização	$R^2=64,5\%$	$R^2=27\%$

**Fonte:** Elaborado pela autora

A relação entre a variável confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho não pôde ser verificada no modelo testado com equações estruturais pois, nesta situação, o modelo ficou saturado (*unidentified*), não conseguindo ser rodado no *software* Amos.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo encerra o estudo. Serão apresentadas a síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos resultados**

Este estudo teve como objetivo principal avaliar a relação existente entre as políticas de gestão de pessoas, a confiança do colaborador na organização e o bem-estar no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores da filial de Brasília de uma multinacional de tecnologia da informação. Tal objetivo foi atingido por meio de análises de regressão múltipla linear e de modelagem por equações estruturais (SEM). Em ambas as análises foi possível notar que estas três variáveis estão fortemente relacionadas entre si, de acordo com o modelos propostos.

Dentre as políticas estudadas, as que obtiveram maior relação de predição com bem-estar no trabalho e confiança foram a política de envolvimento e a de recompensas, respectivamente. Com relação à confiança dos colaboradores na organização e bem-estar no trabalho, verificou-se que o fator da confiança que possui maior relação de predição com bem-estar no trabalho foi o reconhecimento financeiro organizacional, seguido da promoção e crescimento do colaborador.

Assim, foi possível notar que os gestores da organização estudada devem focar seus esforços para estas duas políticas e no fator reconhecimento financeiro organizacional, para se obter um maior bem-estar no trabalho.

### **5.2 Limitações e contribuições do estudo**

Esta pesquisa contribuiu para o avanço de estudos da área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional ao trazer uma relação entre um conjunto de



variáveis ainda não explorado – políticas de GP, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho.

Para a organização pesquisada, este estudo pode ser utilizado como um diagnóstico, transformando-se num plano de ação para evidenciar os pontos fortes e trabalhar os pontos necessários, no afã de melhorar o bem-estar dos colaboradores, bem como sua satisfação, envolvimento e comprometimento.

No tocante às limitações, por ter se tratado de um estudo de corte transversal, a pesquisa foi realizada em um único momento da realidade, refutando assim, qualquer tentativa de generalizar os resultados para as demais organizações, sejam elas de setor público ou privado e, mesmo na empresa investigada, limitando os resultados ao momento estudado e à amostra pesquisada.

Outra limitação encontrada refere-se ao período de aplicação da pesquisa, pois envolveu o fechamento e início de ano. Em dezembro, a organização concentrou-se no atingimento de resultados expressivos, com a máxima dedicação de seus colaboradores. Em janeiro, muitas pessoas ausentaram-se do trabalho para usufruir das férias escolares de seus familiares. Porém, mesmo com esta limitação foi possível atingir uma amostra de 141 colaboradores, com poder estatístico de 0,95; o mínimo recomendado é poder estatístico de 0,80 (COHEN, 1992).

A escala utilizada para medir o envolvimento com o trabalho foi bastante criticada pelos colaboradores que responderam a pesquisa, por trazer afirmações, em alguns momentos, extremistas.

O modelo proposto para analisar as três variáveis estudadas em conjunto, por meio da modelagem por equações estruturais obteve um ajuste pobre, demonstrando a necessidade de re-especificação.

Por fim, identificaram-se limitações acerca do referencial teórico. Foram encontrados poucos estudos a respeito de confiança do colaborador na organização e bem-estar no trabalho, e a maioria deles encontra-se na área da Psicologia, despontando a necessidade de se desenvolverem novos estudos na área de Administração. Estes fatos afetaram a produção do estado da arte e da revisão nacional acerca destas variáveis.

### 5.3 Recomendações para estudos futuros

O presente estudo foi realizado em um momento único da realidade. Com base nesta informação, podem ser conduzidos estudos longitudinais na organização em questão considerando o diagnóstico por ora realizado.

Ademais, esta mesma pesquisa poderia ser realizada em diversas organizações privadas, públicas e do terceiro setor que atuem em um mesmo ramo de atividade, tecendo comparações entre elas, e trazendo uma espécie de *benchmarking*, na busca da consolidação de um arcabouço teórico consistente para a gestão organizacional.

Recomenda-se, também, acrescentar aos modelos propostos outras variáveis que possam impactar a confiança do colaborador na organização e o bem-estar no trabalho, como, por exemplo, a percepção de justiça no trabalho e os valores pessoais e organizacionais. Além disso, torna-se necessária a utilização de mais de estudos mistos, para se obter melhor compreensão dos construtos em estudo.

Com o intuito de melhorar o ajuste do modelo proposto, poder-se-ia fazer uso de outras escalas já validadas para as variáveis pesquisadas como, por exemplo, a de Paschoal e Tamayo (2008) para avaliar o bem-estar no trabalho, de acordo com as três perspectivas sugeridas por estes autores, a saber, afetos positivos, afetos negativos e realização.

Conforme explicitado nas limitações acerca da necessidade de se realizarem mais pesquisas no âmbito da Administração, com foco no Comportamento Organizacional, recomenda-se mais pesquisas nesta área.

Por fim, as recomendações não pretendem ser conclusivas ou limitantes, mas ressaltam a necessidade de atualização e a realização constante de pesquisas para melhor entender a área estudada. Desta forma, contribuirão para que se busque alcançar um ambiente de trabalho cada vez mais prazeroso e acolhedor, onde os colaboradores possam se identificar cada vez mais com a organização em que atuam, levando a sua atividade laboral com maior bem-estar e assim, obtendo melhores resultados tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

## REFERÊNCIAS

ABBAD,G; BORGES-ANDRADE,J. Aprendizagem humana em Organização de trabalho. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE,J.; BASTOS,A. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 20, n. 2, 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2.pdf> >. Acesso em: 15 nov. 2010.

ALPERSTEDT,C. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.5, n.3, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a08.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

ARAÚJO,P.; OLIVEIRA, A. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Horizonte Científico**. Uberlândia, v. 2, n.1,2008. Disponível em: < <http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/view/3965/2953> > Acesso em: 16 nov. 2010.

BASTOS,A.; SANTOS,M. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE – Eletrônica**. v.47,n.3 2007. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/artigos/3635.pdf>>. Acesso em: 22 ago 2010.

BERTOLIN,R., SANTOS,A., LIMA,J. & BRAGA, M. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.12, n.1, 2008 Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a04v12n1.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, n. 2 2006. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/3479.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2010.

BRASSCOM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. BRASIL TI-BPO BOOK. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.brasscom.org.br> >. Acesso em: 28 nov. 2010.

COHEN,D. A empresa do novo milênio. Disponível em < [http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A\\_empresa\\_do\\_novo\\_milenio.doc](http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/A_empresa_do_novo_milenio.doc)>. Acesso em: 2 nov. 2010.

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

\_\_\_\_\_. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York, 1988.

COLLIS,J.; HUSSEY,R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

COMPUTERWORLD. Negócios. Gartner: Brasil gastará US\$ 101 bilhões com TI em 2010. Disponível em: < <http://computerworld.uol.com.br/negocios/2010/09/14/gartner-brasil-gastara-us-101-bilhoes-com-ti-em-2010/> > Acesso em: 28 nov. 2010.

COVEY, Stephen M.R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença / Stephen M.R. Covey; [tradução Tom Venetianer]. – Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: FranklinCovey, 2008.

CUNHA, C. & MELO,M. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE – Eletrônica**. v.5, n.2, Art.18, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a09.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.9, n. 6, 2008. Disponível em: < <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/download/193/193> > Acesso em: 1 nov. 2010.

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

DESSEN,M.; PAZ,M. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em estudo**. Maringá, v. 15, n. 2, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pe/v15n2/a20v15n2.pdf> >. Acesso em: 22 nov. 2010.

DESSLER,G. **Administração de Recursos Humanos**, 2.ed./ Gary Dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, M; SEIDL, J. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psic.: Teor. e Pesq. [online]**. v25,n.2, 2009.

Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n2/a13v25n2.pdf> >. Acesso em: 19 dez 2010.

FERRELL,O.C.;FRAEDRICH,J.;FERRELL,L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso,2001.

FISHER,R.; NOVELLI, J. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas** São Paulo, v.48, n.2, 2008. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3742&Secao=ARTIGOS&Volume=48&Numero=2&Ano=2008>> Acesso em: 14 nov. 2010.

FUKUYAMA,F. **Confiança**: valores sociais e criação de prosperidade. Tradução de Carlos Leite Borges.1.ed. Lisboa: Gradiva, 1996.

GARTNER,I; ZWICKER,R; RÖDDER, W. Investimentos em Tecnologia da Informação e Impactos na Produtividade Empresarial: uma Análise Empírica à Luz do Paradoxo da Produtividade. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 13, n. 3, art. 3, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_874.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_874.pdf)> Acesso em: 28 nov. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2.Ed.São Paulo: Atlas, 1989.

GOMIDE,S.; HERNANDEZ, J. Bem-estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, Uberlândia, v. 9.1, n. 1, 2005. Disponível em: <[http://www.sptm.org.br/revista/rev9\\_1/art4\\_9\\_1.pdf](http://www.sptm.org.br/revista/rev9_1/art4_9_1.pdf)> Acesso em: 15 nov. 2010

GOUVEIA,V; FONSÊCA,P.; LINS,S.; LIMA,A.; GOUVEIA,R. Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho (Jaws): Evidências de Validade Fatorial e Consistência Interna. **Psicologia: Reflexão e Crítica [online]**. Paraíba, v.21, n.3, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n3/v21n3a15.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2010.

GRISCI,C; CIGERZA,G;HOFMEISTER,P; BECKER,J. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 46,n.1. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20157/000521103.pdf?sequence=1>>. Acesso em:22 ago 2010.

HAIR,J.F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes, 1999.

HOUAISS, A.; VILLAR,M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INTERBRAND. Top 100 Brands. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>>. Acesso em: 28 nov. 2010.

KIENEN, N. e WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho [online]**. Florianópolis, v.2, n.2, 2002. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572002000200002&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572002000200002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 nov. 2010.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3th ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KRAMER,G.; FARIA,J. Vínculos organizacionais. **RAP – Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro,v.41, n.1 , 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>> Acesso em: 7 nov. 2010.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 157-174. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2010.

\_\_\_\_\_; CHU, R. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.48, n.1, 2008. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/artigos/4518.pdf> > Acesso em: 7 nov. 2010.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n.1, p. 11-34, 2008.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; CUNHA, N.; LIMA, A.; CAMPOS, D. A política de treinamento dos servidores técnicoadministrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP – Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.44, n.1, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf>> Acesso em: 15 nov.2010.

MARIOTTI, D. e SOUZA, Y. Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização. Disponível em < <http://www.aom.com.br/downloads/Rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20Confian%C3%A7a%20na%20Din%C3%A2mica%20de%20uma%20Organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso: em 02 novembro 2010.

MEDEIROS, R. **O papel da informação adicional no bem-estar psicológico subjetivo de pacientes submetidos à mastectomia**. 2001. 126 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. **Revista Eletrônica de Administração**, v.12, n. 3, 2006. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/14739/8628>. Acesso em: 05 jan. 2011.

MIGUEL, P.; BRITO, L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. **RAE – Eletrônica**, v. 9, n.2, 2010. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=5614> >. Acesso em: 12 dez 2010.

OLIVEIRA, A. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. 2004. 246 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA M. M. e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

PAIVA,C; BORGES,L. O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 14, n. 1, 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n1/a08v14n1.pdf> >. Acesso em: 3 nov 2010.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712008000100004](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004)> Acesso em: 1 nov. 2010.

PENA, R. P. et al. Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do global compact. **Organizações & Sociedade**, v.14, n.40, 2007. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=198>. Acesso em: 05 jan. 2011

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Copa 2014: transparência em 1º lugar. Disponível em: < <http://www.portaldatransparencia.gov.br/copa2014/matriz/>> Acesso em: 29 nov. 2010

PORTAL EXAME. Copa de 2014 vai exigir R\$ 5,7 bilhões de investimento em TI. 2010. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/copa-de-2014-vai-exigir-r-5-7-bilhoes-de-investimento-em-ti>>. Acesso em: 29 nov. 2010.

REZENDE,D.; ABREU,A. Planejamento estratégico da Tecnologia de Informação alinhado ao Planejamento Estratégico de Empresas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. v.3, n. 2, 2002. Disponível em: < <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/25/25>> Acesso em: 28 nov. 2010.

RUBINO, T. **As influências das políticas de gestão de pessoas no bem-estar no trabalho**. 2010. 80 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SANT'ANNA,A. Profissionais modernos, empresas arcaicas? **GV Executivo**, v.7 n.1, 2008. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5101&Secao=CAD%20ESP%202012&Volume=7&numero=1&Ano=2008> > Acesso em: 7 nov. 2010.

SENNETT, R. **O declínio do homem público**: as tiranias da intimidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

\_\_\_\_\_. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SIQUEIRA, M. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA M. M. e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

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

\_\_\_\_\_. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA M. M. e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, 2008. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722008000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722008000200010&script=sci_arttext) > Acesso em: 15 nov. 2010.

SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Amigos, amigos, negócios à parte? **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v.43, n. 3, p.238-249, 2008. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4303238.pdf>>. Acesso em: 21 nov.2010.

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

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento do conhecimento no trabalho. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.10, n.2, 2006. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200005&script=sci_arttext) >. Acesso em: 21 nov. 2010.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

VASCONCELOS, A. Felicidade no ambiente de trabalho: Exame e proposição de algumas variáveis críticas. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, 37 v.10 n.1, 2004 Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/15459/9140>>. Acesso em: 05 nov 2010.

VENTORINI, B.; GARCIA, A. Relacionamento Interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. [online]. Florianópolis, v.4, n.2, 2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7641/6976> >. Acesso em: 15 nov. 2010.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor/ Marco Tulio Zanini – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.**

\_\_\_\_\_; LUSK, E.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da Nova Economia: uma Análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5, 2009. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_839.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_839.pdf) >. Acesso em: 22 ago. 2010.



## ANEXOS

### Anexo A – Questionário

Caro (a) Colaborador (a),

Eu, Priscila Silva de Melo Horta, formanda em Administração de Empresas – UnB estou realizando uma pesquisa para elaboração de monografia de final de curso que visa relacionar políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, incluindo suas dimensões envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

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

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

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

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

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

A SUA COLABORAÇÃO É MUITO IMPORTANTE !  
OBRIGADA !

Priscila Silva de Melo Horta

## Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança do Empregado na Organização e Bem-Estar no Trabalho

### Parte 1: Políticas de Gestão de Pessoas

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

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

### AFIRMATIVAS

<b>Envolvimento</b>						
1	A organização onde eu trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.	1	2	3	4	5
2	A organização onde eu trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (ex: missão e visão organizacionais, valores organizacionais, metas e resultados esperados, novos produtos/serviços, etc.).	1	2	3	4	5
3	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	1	2	3	4	5
4	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
5	A organização onde eu trabalho promove eventos sociais para integrar seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos esportivos, etc.).	1	2	3	4	5
6	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	1	2	3	4	5
7	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas para definir minhas atividades.	1	2	3	4	5
8	Na organização onde eu trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	1	2	3	4	5
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>						
9	A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.	1	2	3	4	5
10	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	1	2	3	4	5
11	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).	1	2	3	4	5
<b>Condições de Trabalho</b>						
12	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.)	1	2	3	4	5
13	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).	1	2	3	4	5
14	A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e	1	2	3	4	5

	tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.					
15	A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).	1	2	3	4	5
<b>Recompensas</b>						
16	A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.	1	2	3	4	5
17	Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).	1	2	3	4	5
18	A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	1	2	3	4	5
19	A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	2	3	4	5

## Parte 2: Confiança do Empregado na Organização

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação. A seguir, serão apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização. Para responder, utilize o seguinte código:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

### AFIRMATIVAS

<b>Promoção e Crescimento do Empregado</b>						
1	Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.	1	2	3	4	5
2	Esta organização segue normas para promover seus empregados.	1	2	3	4	5
3	Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.	1	2	3	4	5
4	Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.	1	2	3	4	5
5	O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.	1	2	3	4	5
<b>Solidez Organizacional</b>						
6	Acredito na estabilidade financeira desta organização.	1	2	3	4	5
7	Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.	1	2	3	4	5
8	Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.	1	2	3	4	5
9	A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.	1	2	3	4	5
10	Esta organização é conhecida por seu poder econômico.	1	2	3	4	5
<b>Normas Relativas à demissão de empregados</b>						
11	Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.	1	2	3	4	5
12	Esta organização considera apenas seus próprios interesses.	1	2	3	4	5
13	A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.	1	2	3	4	5
14	Os dirigentes desta organização demitem empregados, baseando-se em julgamentos pessoais.	1	2	3	4	5
15	As normas para demissão de empregado são claras.	1	2	3	4	5
16	Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento,	1	2	3	4	5

	independente das normas da organização.					
<b>Reconhecimento Financeiro Organizacional</b>						
17	O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.	1	2	3	4	5
18	Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.	1	2	3	4	5
19	Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.	1	2	3	4	5
20	Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.	1	2	3	4	5
21	O trabalho do empregado é reconhecido, por esta organização, através do salário.	1	2	3	4	5
<b>Padrões Éticos</b>						
22	Esta organização é ética.	1	2	3	4	5
23	O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.	1	2	3	4	5
24	Para esta organização, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.	1	2	3	4	5
25	Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.	1	2	3	4	5
26	Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.	1	2	3	4	5
27	Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.	1	2	3	4	5
28	O cliente é respeitado nesta organização.	1	2	3	4	5

### **Parte 3: Envolvimento com o Trabalho**

Você deve avaliar cada uma das afirmativas dos itens 1 a 5 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.

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

#### **AFIRMATIVAS**

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

### **Parte 4: Satisfação no Trabalho**

Os itens 1 a 15 falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Quero saber **o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles**. Para tanto, escolha o número de 1 a 5, de acordo com a escala abaixo, e assinale-o na coluna à direita.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito

#### **AFIRMATIVAS**

<b>Satisfação com colegas</b>						
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5

2	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5
3	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
<b>Satisfação com o salário</b>						
4	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	2	3	4	5
5	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5
6	Com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5
<b>Satisfação com a chefia</b>						
7	Com o entendimento entre mim e meu chefe.	1	2	3	4	5
8	Com a maneira como meu chefe me trata.	1	2	3	4	5
9	Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>						
10	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5
11	Com a capacidade de o meu trabalho me absorver.	1	2	3	4	5
12	Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5
<b>Satisfação com as promoções</b>						
13	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5
14	Com a maneira que esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	2	3	4	5
15	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5

### **Parte 5: Comprometimento Organizacional Afetivo**

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

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

#### **AFIRMATIVAS**

1	Orgulhoso(a) dela	1	2	3	4	5
2	Contente com ela	1	2	3	4	5
3	Entusiasmado(a) com ela	1	2	3	4	5
4	Interessado(a) por ela	1	2	3	4	5
5	Animado(a) com ela	1	2	3	4	5

**Muito obrigada!**