



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CAIO VIANNA MOURÃO SÁ

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: relações com políticas de  
gestão de pessoas em uma empresa de auditoria  
independente**

Brasília – DF

2011

CAIO VIANNA MOURÃO SÁ

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: relações com políticas de  
gestão de pessoas em uma empresa de auditoria  
independente**

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

Professor Orientador: Doutora, Tatiane  
Paschoal

Brasília – DF

2011

Mourão Sá, Caio Vianna

Bem-Estar no Trabalho: relações com políticas de gestão de pessoas em uma empresa de auditoria independente / Caio Vianna Mourão Sá. – Brasília, 2011.

43 f. : il.

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

Orientador: Prof. Doutora Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Bem-Estar no Trabalho.
2. Políticas de Gestão de Pessoas.
3. Realização no trabalho.
4. Afeto no trabalho.

CAIO VIANNA MOURÃO SÁ

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: relações com políticas de  
gestão de pessoas em uma empresa de auditoria  
independente**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Caio Vianna Mourão Sá**

Doutora, Tatiane Paschoal  
Professor-Orientador

Doutora, Elaine Neiva  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Julho de 2011

Dedico à minha família pelo suporte e apoio.

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Doutora Tatiane Paschoal, pela orientação e pela rigidez que me induziu a fazer um trabalho melhor do que minhas expectativas.

Aos familiares e amigos pelo apoio.

Aos gestores e colegas da Organização, que permitiram a aplicação do questionário e o responderam.

## RESUMO

O presente estudo investigou as relações entre a percepção das políticas de gestão de pessoas de uma empresa privada do ramo de Auditoria Independente e o bem-estar dos colaboradores. Bem-estar no trabalho foi considerado a partir das dimensões de afeto positivo, afeto negativo e realização. Sobre as políticas de gestão de pessoas, foram considerados os fatores treinamento e desenvolvimento, envolvimento, recompensa e condição de trabalho. Um total de 92 funcionários respondeu a um questionário composto por duas medidas, a saber, Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) e Escala do Bem-Estar no Trabalho (EBET), ambas validadas no Brasil. Os dados de 92 respondentes foram submetidos a análises estatísticas descritivas e correlações bivariadas simples. Verificou-se que o bem-estar no trabalho é moderado, apesar do fator realização ter apresentado uma média mais elevada que os afetos. Verificou-se também que os fatores de Políticas de Gestão de Pessoas possuem uma percepção que varia de moderada a elevada, sendo o fator condições de trabalho aquele percebido mais positivamente. Em relação às correlações, houve associações significativas entre quase todos os tipos de políticas e fatores de bem-estar no trabalho, sugerindo que quanto maiores às percepções de políticas, maior o bem-estar. Concluiu-se que as políticas de Gestão de Pessoas influenciam significativamente o bem-estar laboral do colaborador em suas três dimensões, devendo ser consideradas em pesquisas futuras e intervenções organizacionais.

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

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 4.1 – Média das políticas de GP. ....	29
Figura 4.2 – Variáveis do Bem-Estar no Trabalho.....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.3 – Médias e desvios padrões da importância dos principais benefícios oferecidos:.....	33
Tabela 4.4 – Correlações entre as políticas de GP e as variáveis de bem-estar no trabalho: .....	34

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BES – Bem-Estar Subjetivo

BEP – Bem-Estar Psicológico

BET – Bem-Estar no Trabalho

EBET – Escala de Bem-Estar no Trabalho

EPPGP – Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas

FAT – Felicidade no Ambiente de Trabalho

GP – Gestão de Pessoas

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do problema .....	12
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos .....	13
1.4	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Bem-Estar.....	15
2.1.1	Bem-Estar Subjetivo .....	15
2.1.2	Bem-Estar Psicológico .....	17
2.1.3	Bem-Estar no Trabalho .....	18
2.2	Políticas de gestão de pessoas .....	19
2.2.1	Políticas de Envolvimento .....	21
2.2.2	Políticas de Treinamento e Desenvolvimento .....	21
2.2.3	Políticas de Condições de Trabalho.....	22
2.2.4	Políticas de Recompensas.....	22
2.2.5	Políticas de gestão de pessoas e bem-estar laboral.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	24
3.2	Caracterização da organização e área .....	24
3.3	Participantes do estudo .....	26
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	27
3.4.1	Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) .....	27
3.4.2	Escala de Bem-Estar no trabalho .....	27
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	29

4.1	Identificação da percepção das políticas de GP .....	29
4.2	Descrição do nível de bem-estar dos colaboradores.....	31
4.3	Relações entre a importância dos principais benefícios oferecidos e o bem-estar no trabalho .....	33
4.4	Relações entre a percepção das políticas de GP e o bem-estar no trabalho .	34
	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	36
	REFERÊNCIAS.....	38
	ANEXO.....	40

# 1 INTRODUÇÃO

A importância dada aos colaboradores por parte das organizações vem aumentando constantemente nos últimos anos. Os gestores perceberam que um colaborador motivado e feliz traz uma vantagem competitiva para a organização, visto que estes funcionários têm um melhor desempenho, colaborando com melhores resultados financeiros e operacionais (ULRICH, 2001).

A busca no mercado de trabalho por profissionais qualificados e que se enquadrem no perfil desejado pelas empresas está se tornando algo complicado. O crescimento econômico mundial, em especial no Brasil, alinhado a evasão de profissionais qualificados para o mercado exterior, faz com que a demanda por estes profissionais esteja em constante crescimento e, por muitas vezes e em diversas áreas, a oferta destes profissionais é insuficiente.

A dificuldade em manter um colaborador na empresa vem aumentando, fazendo com que as firmas busquem diversas saídas para diminuir o *turnover* e reter o talento. Diante deste cenário, as organizações buscam modos de valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação. Gestores e estudiosos tentam identificar e criar estratégias e políticas eficazes para tentar preservar ou garantir o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, visto que existe premissa de que a felicidade pessoal pode ser alcançada por meio do trabalho (PASCHOAL, TORRES E PORTO, 2010). Uma destas estratégias é o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que ofereçam ao colaborador diversos benefícios e vantagens com o intuito de mantê-lo satisfeito.

## 1.1 Formulação do problema

Neste mercado onde profissionais qualificados estão cada vez mais escassos, verifica-se que a felicidade e o bem-estar do colaborador parecem ser de suma importância para um desempenho organizacional elevado. Segundo Estramiana (1992 apud PASCHOAL, TORRES E PORTO, 2010), o trabalho permite a

organização do tempo e possibilita o enriquecimento das redes de relações sociais, fatores que podem causar bem-estar. Para permitir que o bem estar dos colaboradores seja elevado ou, ao menos, presente, as empresas contam com suas áreas de Gestão de Pessoas (GP) e com as políticas que estas áreas desenvolvem. Desta forma, procura-se identificar respostas para o seguinte questionamento:

Existem relações entre a percepção das políticas de gestão de pessoas em uma organização e o bem-estar no trabalho?

## **1.2 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo geral investigar relações entre a percepção das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no ambiente de trabalho, segundo a ótica dos funcionários de uma empresa de auditoria independente.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas pelos colaboradores;
- Descrever o nível de bem-estar no trabalho dos colaboradores da companhia;
- Testar a relação entre a importância dos principais benefícios oferecidos pela companhia e o bem-estar no trabalho.
- Testar a relação entre a percepção das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho.

## 1.4 Justificativa

Atualmente, os ativos intangíveis da organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Desta forma, o estudo de qualquer fator que influencie o comportamento e o bem-estar das pessoas pode ser considerado uma ferramenta para a tentativa de obter diferenciais competitivos.

Em primeiro lugar, este trabalho pretende servir como diagnóstico da percepção das políticas de gestão de pessoas na empresa investigada. Além disso, busca fornecer um diagnóstico sobre o nível de bem-estar vivenciado pelos seus empregados. Por fim, pretende-se indicar para a empresa se existe alguma relação entre suas políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho. De forma geral, a empresa investigada poderá questionar, discutir e repensar a efetividade de suas políticas.

As informações obtidas na organização podem servir como base e subsídio para que os gestores possam investir mais tempo e recursos no desenvolvimento de políticas com o intuito de elevar o bem-estar e felicidade dos funcionários já que, segundo Demo (2010), uma organização deve produzir satisfação superior em todos seus relacionamentos. As políticas de gestão de pessoas, que antes eram um diferencial oferecido pelas organizações, com o passar do tempo vêm se tornando quase que uma obrigação da companhia que objetiva atrair e reter talentos.

O estudo proposto pretende contribuir também com a literatura científica do campo do comportamento organizacional e gestão de pessoas, pois aborda o bem-estar a partir da ênfase em experiências positivas e busca explorar antecedentes ainda pouco explorados, como as políticas de gestão de pessoas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte do estudo, será apresentada uma breve revisão de literatura sobre as variáveis abordadas no trabalho. Inicialmente, é apresentado o conceito de bem-estar geral, que fundamenta os estudos sobre o bem-estar no trabalho. Para tanto, faz-se necessário abordar o conceito de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico, para então, apresentar o conceito de bem-estar no trabalho. Após isso, é apresentada uma caracterização das políticas de gestão de pessoas.

### **2.1 Bem-Estar**

Os estudos acerca do bem-estar vêm aumentando bastante na última década, visto que diversos pesquisadores tem tido interesse nesta área (ABUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). Esses estudos na área do bem-estar se diferem principalmente em duas grandes correntes: o subjetivo (BES) e o psicológico (BEP) (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). O primeiro conceito entende o bem-estar como prazer e envolve o estado subjetivo da felicidade (RUBINO, 2010), enquanto no BEP é levado em conta o potencial humano e o alcance de metas de vida.

#### **2.1.1 Bem-Estar Subjetivo**

Albuquerque & Tróccoli, (2004) afirmam que o bem-estar subjetivo (BES) é um estudo científico da felicidade (ALBUQUERQUE & TRÓCCOLI, 2004). Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar subjetivo se baseia na tradição hedônica de felicidade. A visão predominante entre os psicólogos hedônicos é que o bem-estar consiste em um estado subjetivo e se relaciona com a experiência de prazer e desprazer e com as avaliações sobre os bons / maus elementos da vida (RYAN & DECI, 2001).

Diener e Lucas (apud RUBINO, 2010) dividem o BES em três componentes: satisfação de vida, a presença de afetos positivos e a ausência de afetos negativos, que juntos, geralmente, resultam na felicidade.

Albuquerque & Tróccoli (2004) definem esse afeto positivo como um comportamento hedônico em um determinado momento, como um estado de entusiasmo ou um prazer ativo. Por afeto negativo, Albuquerque & Tróccoli, (2004) o definem como um estado de distração que inclui emoções desagradáveis. Ambos são sentimentos e estados transitórios.

Desta forma, um BES alto é composto por diversos estados afetivos positivos, poucos estados de emoções desagradáveis e alta satisfação de vida como um todo (ALBUQUERQUE & TRÓCCOLI, 2004).

Desta forma, o BES corresponde a experiências internas dos indivíduos, e sendo assim, não envolve condições externas como riqueza e saúde (PASCHOAL, 2008).

O principal instrumento para mensuração deste constructo é de Albuquerque e Tróccoli (2004), em que é utilizada uma escala de concordância que avalia os afetos positivos, os afetos negativos e a satisfação de vida (PASCHOAL, 2008).

Segundo Paschoal (2008), o conceito de bem-estar subjetivo se aproxima do conceito de atitude já que em ambos os conceitos reside o caráter avaliativo e as reações de natureza cognitiva e afetiva que os compõe. Todavia, os constructos possuem características próprias que facilitam esta distinção. O conceito de atitude possui um elemento afetivo fundamental que se refere a humores e emoções discretas, forma de afeto não enfatizada nas atitudes. Este elemento não está presente no bem-estar subjetivo, diferenciando os dois constructos.

Atualmente, existem diversas dúvidas e questionamentos sobre a equiparação do prazer hedonista com o bem-estar. Nesse sentido, outra corrente do bem-estar é a do bem-estar psicológico (RYAN & DECI, 2001).

## 2.1.2 Bem-Estar Psicológico

Em contrapartida à visão do bem-estar subjetivo, existe o bem-estar psicológico que está embasado em uma visão eudaimônica da felicidade (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Aristóteles acreditava que a felicidade hedônica é um ideal vulgar que faz com que os humanos sejam seguidores fiéis dos seus desejos. Ele defende que a verdadeira felicidade pode ser encontrada na expressão da virtude, em fazer o que vale a pena ser feito (RYAN; DECI, 2001).

Na visão do bem-estar psicológico, o bem-estar acontece quando as atividades da vida das pessoas são mais congruentes com seu potencial individual e as pessoas se sentem mais vivas e autênticas sendo elas mesmas. Essa experiência pode ser definida como expressividade pessoal (PASCHOAL, 2008).

O bem-estar nesta corrente é centrado na experiência de expressividade pessoal e de auto-realização e esses fatores são essenciais para a definição do conceito, apesar de não terem sido abordados pelos pesquisadores hedonistas (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). De acordo com Tiberius (2004 apud PASCHOAL, 2008) e Ryff (1989 apud PASCHOAL, 2008), o BES não considera o funcionamento positivo do indivíduo e está fundamentado em concepções com pouca consistência teórica, por isso em 1989, Ryff propôs o conceito de bem-estar psicológico fundado em seis dimensões, a saber: auto-aceitação, relação positiva com outros, autonomia, controle do ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal. Em 1995, Ryff e Keys testaram esta estrutura teórica e confirmaram que o melhor modelo é aquele fundado nestas seis dimensões. Pode-se observar que o fundamento da visão do BEP foram os estudos de Ryff em 1989 (PASCHOAL, 2008).

Segundo Waterman (1993 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), a eudaimonia é uma condição suficiente, mas não necessária para a felicidade hedônica, já que quando um indivíduo tem uma auto-realização ele terá prevalência dos afetos positivos sobre os negativos. Porém, a experiência hedônica não ocorre somente com a auto-realização, podendo ocorrer em diversas situações que os aspectos positivos acompanhem a satisfação de necessidades físicas e sociais.

Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar caracterizado pela felicidade hedônica pode ser considerado como um estado em que os afetos positivos

prevalecem sobre os negativos. Já o bem-estar embasado na realização pessoal proposta por Waterman (1993 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) inclui, além dos afetos positivos, a percepção de desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida.

### 2.1.3 Bem-Estar no Trabalho

Como um colaborador passa grande parte do dia em seu ambiente de trabalho, este local proporciona diversas situações onde os sentimentos de prazer e desprezar podem ser observados, assim como estados afetivos positivos e emoções desagradáveis. Estudos do campo organizacional indicaram que o estado emocional do indivíduo consiste na dimensão central do bem-estar no trabalho, mesmo quando dimensões do bem-estar psicológico são consideradas (VAN HORN et al., 2004). Ainda assim, experiências de auto-realização que um trabalho pode promover em um colaborador e a percepção de desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida também compõem diretamente o bem-estar do funcionário como um todo.

Segundo Paschoal e Tamayo (2008), a melhor conceituação de bem-estar no trabalho envolve elementos da abordagem hedônica e eudaimônica, pois ambos são essenciais para compreender essa experiência no trabalho. O bem-estar no trabalho pode ser entendido como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Esta definição engloba os afetos positivos (hedonista) e a expressão pessoal e alcance da auto-realização. Paschoal e Tamayo (2010) citam que ainda é uma tarefa complicada identificar e sistematizar os antecedentes do bem-estar no trabalho, já que o estudo das experiências positivas no trabalho ainda é relativamente recente e existem conceituações diversas, geralmente baseadas em estresse e saúde mental.

Paz (2004 apud RUBINO, 2010) tem uma visão diferenciada das demais, acrescentando ao bem-estar no contexto organizacional duas novas perspectivas: gratificação e desgosto. A gratificação envolve a importância do trabalho para si mesmo, para a organização e para a sociedade, o reconhecimento pessoal, a

autonomia, a expectativa de crescimento, o suporte ambiental (segurança e apoio material), o orgulho de pertencer à organização e os recursos financeiros. Para a perspectiva de desgosto, entende-se que é o reflexo do mal-estar do colaborador. Kirschenbaum (2000 apud RUBINO, 2010) complementa esta perspectiva de desgosto dando exemplo de uma organização caracterizada por constrangimentos constantes e ameaças de desemprego, onde, provavelmente, as emoções negativas são bastante estimuladas ocasionando insatisfação e queda nos níveis de bem-estar.

Abordando a visão positiva do bem estar no trabalho, Porto e Tamayo (2003) ressaltam que o trabalho proporciona auto-estima, saúde mental e convívio social, refletindo na vida do indivíduo, assim como Tamayo (2004), que cita que o tempo dedicado ao trabalho é um fator essencial para o desenvolvimento do bem-estar social.

No cenário nacional, destaca-se uma variedade de abordagens e definições de bem-estar. Paschoal et al (2010) afirmam que por esse motivo é difícil sistematizar os antecedentes do bem-estar no trabalho. Apesar disso, podem ser apontadas variáveis como justiça organizacional, suporte organizacional, controle e autonomia no trabalho, estilos de gerenciamento, suporte social, entre outras. Paschoal et al (2010) afirmam ainda que as variáveis organizacionais ou laborais são os principais preditores do bem-estar no trabalho.

No presente estudo, foram abordadas as percepções de políticas de gestão de pessoas, apresentadas a seguir.

## **2.2 Políticas de gestão de pessoas**

No atual cenário onde as pessoas estão cada vez mais importantes dentro das organizações e existem cada vez mais oportunidades de trabalho, a definição de regras e normas para o desenvolvimento e valorização do capital humano é bastante disseminada. Para este intuito, a maioria das organizações conta com a área de Gestão de Pessoas (GP). Esta parte da empresa é responsável “por promover o

bem-estar do colaborador, de forma a propiciar maior realização pessoal e profissional.” (RUBINO, 2010, p.22).

Segundo Demo (2008), as políticas de gestão de pessoas são de suma importância no desenvolvimento, na valorização e retenção de talentos e devem promover um comprometimento dos empregados e uma boa vontade nos funcionários de agir de maneira flexível e adaptativa de modo a buscar a excelência.

Existem estudos que relacionam a efetividade das políticas de GP com ganhos de eficiência organizacional. Guest (1987 apud DEMO, 2008) relaciona certas políticas de GP como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional (GUEST 1987 apud DEMO, 2008). Walton (1985 apud DEMO, 2008) define que o modelo de GP é composto por políticas que promovem o mutualismo entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade. Os objetivos da GP promovem a eficácia organizacional, sendo que as práticas de gestão devem ser atualizadas constantemente e desenhadas de acordo com as influências ambientais e organizacionais (BOHLANDER et al. 2006 apud DEMO, 2008).

Para este estudo, é utilizada a definição de Demo (2008), que emprega o termo política “na acepção de habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados.” (DEMO, 2008, p.54). Adicionalmente, pode-se considerar o constructo política como uma orientação geral, ou uma diretriz. O conceito será utilizado por conter elementos utilizados pela maioria dos autores clássicos da área.

Também serão utilizadas as dimensões de políticas de GP propostas por Demo (2010), a saber:

- Envolvimento: Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam 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.

- Treinamento e desenvolvimento: 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.

- Condições de trabalho; 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.

-Recompensas: Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

### 2.2.1 Políticas de Envolvimento

A Política de Envolvimento tem como principal função conhecer os colaboradores, aprimorar os relacionamentos e a integração dos mesmos com a organização, reconhecê-los melhor, estimular sua participação nos processos de decisão e melhorar a comunicação organizacional através de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação (RUBINO, 2010).

Em uma organização, a prática de relacionamento é observada na identificação de competências e expectativas dos colaboradores, o relacionamento é observado nos elogios e feedbacks, a participação no incentivo ao colaborador para a resolução de problemas e a comunicação na abertura para idéias, sugestões e reclamações dos colaboradores (DEMO, 2010).

### 2.2.2 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Demo (2010) a política de treinamento e desenvolvimento tem como prerrogativa o incentivo a aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores de forma a aprimorar seu desempenho e desenvolvê-los profissional e pessoalmente.

As práticas de treinamento incluem diferentes estratégias: dentro e fora da empresa, na internet, à distância e palestras. As práticas de desenvolvimento incluem participação no pagamento total ou parcial de cursos de graduação, pós-graduação, cursos de idiomas, seminários e congressos (DEMO, 2010).

### 2.2.3 Políticas de Condições de Trabalho

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

Alguns exemplos de benefícios são: auxílio alimentação, cesta de natal, plano de saúde e seguro de vida.

As principais práticas de saúde são principalmente as relacionadas à ergonomia como condições físicas apropriadas de luz, temperatura, estrutura física, limpeza no ambiente de trabalho e programas como ginástica laboral. Em relação à segurança, encontram-se medidas de proteção aos empregados, instituição de CIPA (Comissão Interna de Prevenção De Acidentes), atendimento às regras de segurança no trabalho, com a manutenção dos devidos equipamentos como extintores de incêndio, saídas de emergência e iluminação de escadas. No quesito tecnologia tem-se o acesso a equipamentos e materiais adequados ao bom desempenho e canais de comunicação interna (DEMO, 2010 apud RUBINO, 2010).

### 2.2.4 Políticas de Recompensas

A Política de Recompensas é o pagamento ao colaborador por meio de remuneração e incentivos à contribuição do colaborador à organização (DEMO, 2010).

Dentro da empresa, a política de recompensas pode ser observada no salário competitivo em relação ao mercado e a função, e nos incentivos financeiros como bônus, prêmios, remuneração variável, participação nos lucros e não financeiros

como possibilidades de ascensão num plano de carreira bem definido e divulgado (DEMO, 2010).

### 2.2.5 Políticas de gestão de pessoas e bem-estar laboral

As políticas de gestão de pessoas podem influenciar o bem-estar no trabalho na medida em que se preocupam com o futuro profissional e pessoal do colaborador e auxiliam no desenvolvimento das capacidades profissionais do colaborador de forma a aprimorar seu desempenho. Conforme visto anteriormente, uma melhora no desempenho pode resultar em um aumento no bem estar do colaborador (ABBAD et AL 1999, apud DEMO, 2010). Além disso, um retorno positivo frequentemente eleva a auto-estima do funcionário, fator diretamente relacionado ao bem-estar pessoal e laboral (DEVANNA et AL, 1984 apud DEMO, 2010).

As políticas de Gestão de Pessoas, geralmente, são desenvolvidas de modo a facilitar ou motivar o desempenho da função já que esta parte da empresa é responsável “por promover o bem-estar do colaborador, de forma a propiciar maior realização pessoal e profissional” (RUBINO, 2010, p.22), o que pode influenciar diretamente o bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, são apresentados os seguintes tópicos: tipo de pesquisa; caracterização da organização ou área/setor investigado; caracterização da população e amostra; descrição dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa desenvolvida pode ser considerada descritiva, já que a intenção é mostrar a relação entre as variáveis “bem-estar no trabalho” e “políticas de gestão de pessoas”, além de buscar examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral ou diferenciá-lo de outro fenômeno (PEREIRA, 2005). Por outro lado a pesquisa também pode ser explicativa, pois tem como objetivo principal identificar fatores e a forma que estes contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno (GIL, 1999). Como o intuito do trabalho é identificar como a percepção das políticas de GP da organização se relaciona com o bem-estar de seus trabalhadores, uma pesquisa explicativa se encaixa melhor ao propósito.

A pesquisa é de levantamento e, como as informações serão coletadas em um único momento, pode ser considerada transversal.

O procedimento utilizado para coleta de informações foi um *survey* e apresenta questões fechadas para mensuração das variáveis, desta forma a natureza da pesquisa é quantitativa.

#### **3.2 Caracterização da organização e área**

O mercado de auditoria independente no mundo é dominado por um seleto grupo de quatro empresas conhecidas como “Big Four”. No ano fiscal de 2010, esse grupo

apresentou faturamento de mais de noventa e seis bilhões de dólares empregando mais de seiscentos mil colaboradores ao redor do mundo.

A empresa objeto de estudo será nomeada como “organização” e é participante deste grupo. Oriunda da Inglaterra e presente no Brasil desde 1915, a organização possui cerca de quatro mil e cem profissionais distribuídos em dezesseis escritórios em todas as regiões brasileiras. O trabalho foi focado no escritório localizado na cidade de Brasília no Distrito Federal. Este escritório tem cento e quatro colaboradores segregados entre o corpo técnico e gerencial.

A empresa presta serviço de auditoria contábil e consultoria em geral. A auditoria contábil é o exame de documentos, contratos e registros a fim de garantir a exatidão dos saldos registrados nas demonstrações contábeis e financeiras das organizações contratantes do serviço.

A atividade é regulada por diversas entidades como o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON).

O trabalho realizado por auditores independentes geralmente é em grupo e possui prazos inflexíveis, muitas vezes definidos em leis e normas.

A empresa possui um plano de carreira bem definido onde todos os funcionários do corpo técnico podem chegar ao nível societário. A organização possui sua área de gestão de pessoas localizada no escritório de São Paulo e é nesta área que as Políticas de GP são desenvolvidas e controladas. Anualmente é realizada rotina para verificação da efetividade destas políticas onde elas são revisadas.

Atualmente a empresa oferece os seguintes benefícios salariais ao corpo técnico:

- Vale alimentação e/ou refeição;
- Vale transporte;
- Pagamento da faculdade do colaborador;
- Programa de participação nos lucros e resultados;
- Cursos de línguas estrangeiras;
- Cursos de formação na área fim da empresa;
- Cesta de natal;

- Promoção anual;
- Revisão salarial anual;
- Planos corporativos de celular e internet;
- Pagamento de anuidades do conselho regulamentador da profissão;
- Plano de saúde e;
- Seguro de vida.

### **3.3 Participantes do estudo**

Os participantes do estudo foram recrutados entre os colaboradores da organização descrita no item anterior. Foram selecionados somente os funcionários do corpo técnico e gerencial visto que somente esta categoria recebe todos os benefícios salariais oferecidos pela empresa. Como a pesquisa foi realizada em uma única unidade de negócio (escritório de Brasília) e o número de colaboradores não é elevado, foi realizada uma pesquisa do tipo censitária, onde toda a população foi envolvida. Desta forma, 103 funcionários receberam o questionário utilizado. Somente as respostas de colaboradores com pelo menos seis meses de empresa foram consideradas, visto que um funcionário com menos de seis meses de organização ainda não possui vivência e conhecimento suficiente da organização para analisá-la.

Foram obtidos 94 questionários dentre o total de 103 questionários aplicados. Os questionários não respondidos foram referentes a colaboradores que estavam de férias/licença médica no período ou ainda colaboradores alocados em outros países. Além disso, dois questionários foram desconsiderados porque os colaboradores não possuíam seis meses de empresa.

Dentre as 92 respostas analisadas, 49 eram funcionários do sexo masculino, o que representa 53% da população e 43 eram do sexo feminino, representando 47% da população. No que tange a idade da população analisada, foi apurado que a média é de 25 anos, com limite máximo em 35 anos, mínimo em 21 e moda igual a 22 anos. Quanto ao nível de escolaridade, foi verificado que 60% tem ensino superior

completo, 29% está cursando o ensino superior e 9% é pós graduado. Foi levado em consideração o tempo de empresa e os resultados obtidos foram, a saber, média de 2,5 anos de empresa com limite máximo em 12 anos e mínimo em 6 meses.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa para todos os participantes do estudo. Foi um questionário composto por dois instrumentos validados: Escala de Políticas de Gestão de Pessoas (EPGP) e Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET).

Além disso, foram incluídos quatro dos principais benefícios oferecidos pela organização analisada, de modo a verificar a importância atribuída pelos respondentes a esse conjunto de benefícios. O questionário encontra-se na seção Anexo.

#### **3.4.1 Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP)**

O instrumento (EPPGP) foi validado por Demo (2008) e possui dezenove itens divididos em quatro fatores: envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas. Os itens apresentam índice de confiabilidade (alpha de cronbach) variando entre 0,72 e 0,88.

Foi utilizada escala de resposta no modelo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

#### **3.4.2 Escala de Bem-Estar no trabalho**

A Escala de Bem-Estar no trabalho (EBET) foi validada por Paschoal e Tamayo (2008) e foi utilizada porque, segundo Paschoal e Tamayo (2010), “possui bons

parâmetros psicométricos e aborda tanto a dimensão afetiva do bem-estar no trabalho quanto a dimensão eudaimônica de realização e expressão.” Este instrumento é composto por 30 itens divididos em três fatores: (1) afeto positivo, com nove itens e índice de confiabilidade alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,95; (2) afeto negativo, com 12 itens e  $\alpha$  de 0,94; (3) realização, composto por nove itens e  $\alpha$  igual a 0,92.

A escala de resposta segue modelo Likert, de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

### 3.4.3 Importância dos principais benefícios oferecidos pela empresa

Segundo o atual Manual de Práticas e Procedimentos da empresa, os principais benefícios oferecidos pela empresa são: pagamento total ou parcial da graduação ou pós-graduação, pagamento total ou parcial do curso de língua estrangeira, programa de participação nos lucros, plano corporativo de celular ou internet. Desta forma, foi perguntado para os respondentes a importância dada a cada um destes benefícios.

A escala de resposta segue modelo Likert, de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

## 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi autorizada pelos gestores da organização. Foi confeccionado um formulário eletrônico na plataforma *Google Docs* contendo os dois instrumentos de coletas e as questões adicionais já descritas. Todas as perguntas eram obrigatórias e não era possível completar o questionário deixando uma pergunta em branco. Além disso, foram realizadas perguntas sócio-econômicas para levantamento das características da população, como idade, escolaridade, sexo e tempo de empresa. Foi enviado um link para a plataforma eletrônica contendo as

instruções de respostas e os objetivos da pesquisa. O questionário ficou disponível para a resposta durante a primeira quinzena do mês de junho.

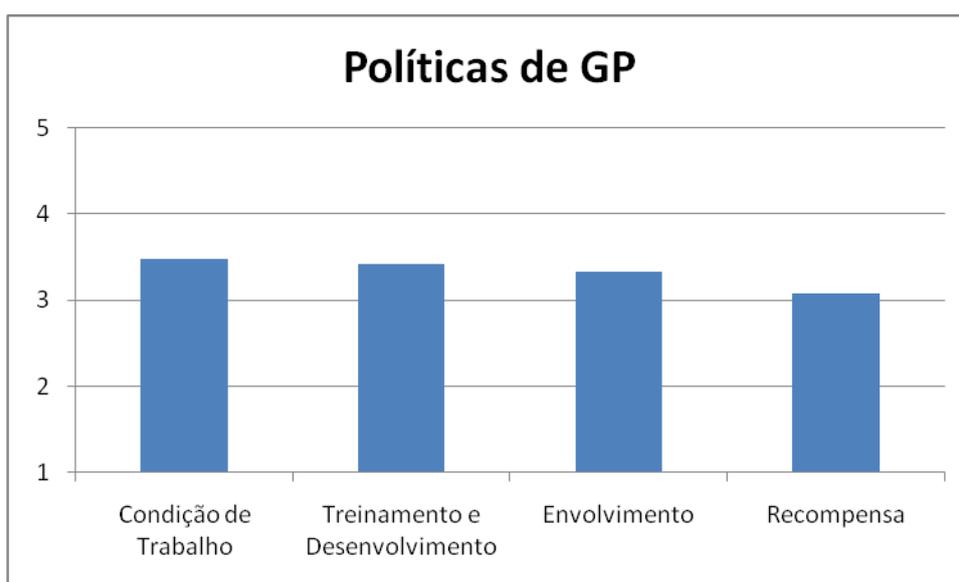
A plataforma eletrônica *Google Docs* exporta os dados obtidos na pesquisa já tabulados no formato do programa MS Excel. Posteriormente, foram conduzidas análises estatísticas descritivas e correlações bivariadas de Pearson no programa estatístico *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*, versão 17.0.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são demonstrados os dados obtidos na pesquisa realizada de acordo com cada objetivo específico proposto anteriormente.

### 4.1 Identificação da percepção das políticas de GP

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi “Identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas pelos colaboradores”. Assim, é apresentado o gráfico 4.1, que demonstra, em ordem decrescente, as médias dos valores obtidos na pesquisa para a percepção das quatro dimensões das políticas de GP:



**Gráfico 4.1** Média das políticas de GP

**Fonte:** Dados primários coletados pelo autor

Como se pode observar no gráfico acima, a variável Condição de Trabalho é a política percebida mais positivamente pelos colaboradores da empresa, com uma média de 3,49 e desvio padrão de 0,73. Esse resultado está relacionado às práticas de benefícios, saúde, segurança e tecnologia adotadas pela empresa, conforme conceito de Condição de Trabalho revisado. É possível identificar, pelas respostas obtidas, que os colaboradores percebem bem as políticas de condição de trabalho. Porém é visível que uma melhor divulgação e implantação dessas políticas resultaria em uma percepção ainda maior da variável, ou seja, ainda existe espaço para melhoria.

Segundo o atual Manual de Práticas e Procedimentos da empresa, a companhia oferece um plano de saúde dentre os melhores do mercado, que abrange diversos tipos de serviços médicos e tratamentos, e ainda conta com convênio específico para tratamento de problemas de visão, que inclui procedimento cirúrgico de correção visual para os principais problemas relacionados a esta área. A companhia oferece também licença maternidade estendida e campanha de vacinação contra a gripe o que pode ter influenciado nas respostas. Em relação à tecnologia, a firma utiliza um moderno sistema de comunicação interna no âmbito global que facilita o fluxo e a velocidade das informações. Dentre as características da variável Condição de Trabalho revisadas, observa-se que a menos presente é a segurança, elemento que se relaciona à ergonomia e as instalações de trabalho. Este fato pode ser resultante do modo como o trabalho é realizado. Por ser uma empresa prestadora de serviço, na maioria das vezes, o trabalho é feito nas instalações do cliente contratante o que nem sempre garante a qualidade das instalações. Presume-se que este fator influenciou negativamente na avaliação desta política de GP.

Ainda no gráfico 4.1, observam-se os resultados para as políticas de treinamento e desenvolvimento, que visam desenvolver competências e a aprendizagem, com média de 3,42 e desvio padrão de 0,89. Essa prática é bem percebida entre os colaboradores da companhia. Todavia, percebe-se novamente que ainda existe margem para crescimento desta percepção, uma vez que ainda ficou um ponto e meio abaixo do limite máximo de resposta. No sentido de políticas de treinamento e desenvolvimento, a empresa conta com diversos cursos obrigatórios e não obrigatórios que são definidos de acordo com o cargo de cada colaborador. Adicionalmente, são oferecidas plataformas on-line para treinamento e discussão e

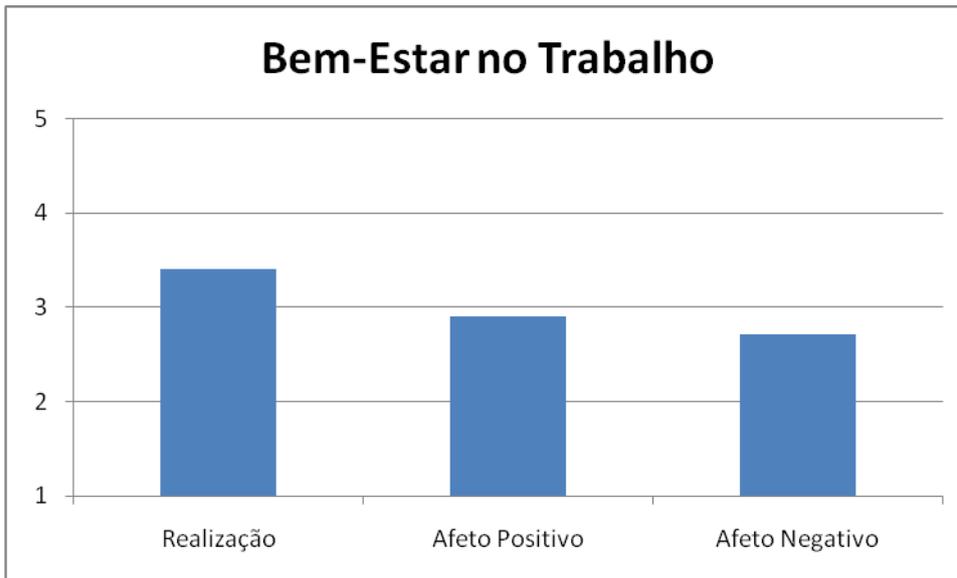
todos que tem interesse são treinados para serem instrutores de cursos. Os bons resultados obtidos neste quesito podem ser relacionados ao custeio de cursos de graduação, pós-graduação e línguas conforme analisado posteriormente.

Em terceiro lugar, observa-se no gráfico 4.1, a política de envolvimento, com uma média de 3,34 e desvio padrão de 0,67. Essa política tem como principal função conhecer os colaboradores, aprimorar os relacionamentos e a integração dos mesmos com a organização, reconhecê-los melhor, estimular sua participação nos processos de decisão e melhorar a comunicação organizacional através de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. Neste quesito, a empresa exige que se faça uma avaliação por trabalho realizado. Esta avaliação é revisada pelo superior imediato que cita os pontos fortes e pontos de melhoria. É possível que o fato de não existir a chamada “avaliação 360 graus” – avaliação onde todos avaliam todos, ou seja, o superior também é avaliado pelo subordinado - possa ter influenciado nos resultados obtidos, uma vez que essa avaliação poderia facilitar a comunicação organizacional e o relacionamento dos colaboradores.

Em quarto lugar, figuram as políticas de recompensa, com média de 3,08 e desvio padrão de 0,68. Apesar de estar acima do ponto médio da escala, a política de recompensa é a percebida menos positivamente pelos funcionários e existe margem elevada para crescimento. No que tange a este ponto, avaliações não tão positivas podem ser fruto da remuneração do setor ser mais baixa no início da carreira – caso da maioria das respostas obtidas, visto que a média de tempo de empresa das respostas foi 2,5 anos - do que dos outros setores privados que requerem a mesma escolaridade. Ademais, a diferença salarial entre os escritórios localizados em regiões diferentes e a comparação com salários públicos, já que a pesquisa foi realizada em Brasília, podem ter influenciado as respostas.

## **4.2 Descrição do nível de bem-estar dos colaboradores**

O segundo objetivo específico da pesquisa foi “descrever o nível de bem-estar dos colaboradores da companhia”. Para isso é apresentado no gráfico 4.2, em ordem decrescente, as médias das respostas obtidas pelos questionários aplicados para os três fatores do constructo bem-estar no trabalho:



**Gráfico 4.2** Variáveis do Bem-Estar no Trabalho

**Fonte:** Dados primários coletados pelo autor

Ao analisar o gráfico, conclui-se que o grau de bem-estar na organização analisada varia de moderado para baixo, uma vez a média dos afetos positivos (2,91 e desvio padrão de 0,84) não é alta e não supera significativamente a média dos afetos negativos (2,71 e desvio padrão de 0,79). A variável realização, que demonstra, segundo Waterman (1993 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), a expressão e desenvolvimento de seus potenciais e avanços dos propósitos de vida, obteve a maior média (3,41 e desvio padrão de 0,76) indicando que os colaboradores da organização analisada sentem a realização no trabalho de forma moderada a satisfatória.

Apesar de estar acima do ponto médio da escala, a média obtida de 2,91 para a variável afeto positivo, que compreende emoções e humores positivos como tranquilo, animado, empolgado, alegre entre outros, demonstra que neste quesito os resultados obtidos poderiam ser melhores, uma vez que existe uma margem para crescimento elevada de 2,09 pontos.

A média obtida de 2,71 pontos para a variável afeto negativo, é acima do ponto médio e mostra a elevada incidência destas emoções, que quase alcança a incidência de afetos positivos na empresa.

De maneira geral, os resultados obtidos demonstram que o afeto positivo e o afeto negativo não são variáveis inversamente proporcionais na empresa e que ambos os

afetos são vivenciados de forma concomitante. A organização analisada proporciona sentimentos positivos e ao mesmo tempo pode ser um ambiente estressante, possivelmente pelos prazos rigorosos e inflexíveis propostos por órgãos reguladores.

### 4.3 Relações entre a importância dos principais benefícios oferecidos e o bem-estar no trabalho

O terceiro objetivo específico da pesquisa foi “testar a relação entre a importância dos principais benefícios oferecidos pela companhia e o bem-estar no trabalho”. As médias e desvios padrões da importância atribuída pelos respondentes aos benefícios oferecidos pela empresa são apresentados na Tabela 4.3:

**Tabela 4.3** Importância dos benefícios oferecidos

Benefícios	Custeio de Graduação	Custeio de curso de língua estrangeira	Participação nos lucros e resultados	Plano corporativo de celular ou internet
Média	3,80	3,88	4,02	3,43
Desvio Padrão	1,09	1,13	1,12	1,21

Foi verificada correlação significativa entre realização e a importância geral atribuída aos benefícios ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ). Quanto maior a importância atribuída pelo respondente aos benefícios, maior é sua realização no trabalho. Conforme Waterman (1993 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) é possível obter realização com o avanço nos propósitos de vida. Desta forma e considerando que dentre os quatro principais benefícios analisados estão dois relacionados ao custeio de graduação / pós-graduação e curso de línguas estrangeiras, pode-se inferir que a correlação entre estas variáveis se dá, principalmente, pelo fato dos colaboradores considerarem uma graduação / pós-graduação e um curso de línguas estrangeiras com um propósito de vida e o custeio destes cursos influencia positivamente nestes propósitos.

#### 4.4 Relações entre a percepção das políticas de GP e o bem-estar no trabalho

O objetivo geral da pesquisa foi “testar a relação entre a percepção das políticas de GP e o bem-estar no trabalho”. A tabela 4.4 apresenta as correlações entre os fatores de bem-estar no trabalho e as quatro políticas de GP.

**Tabela 4.4** Correlações entre as políticas de GP e as variáveis de bem-estar no trabalho

Variável	1	2	3
1. Afeto Positivo	1		
2. Afeto Negativo	-0,450**	1	
3. Realização	0,590**	-0,299**	1
4. Condição de Trabalho	0,419**	-0,096	0,229*
5. Treinamento	0,333**	-0,130	0,328**
6. Envolvimento	0,638**	-0,383**	0,448**
7. Recompensa	0,402**	-0,285**	0,262*

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Conforme se pode observar na tabela acima, as quatro políticas de gestão de pessoas têm correlação significativa com a variável afeto positivo. Quanto mais positivamente são percebidas as políticas, maior é o afeto positivo. É possível inferir que, para os respondentes, essas políticas são importantes para emoções como alegre, tranquilo e entusiasmado, o que caracteriza a variável afeto positivo.

Para a variável de afeto negativo, verifica-se que somente o envolvimento e a recompensa apresentam correlação significativa. Essa associação é negativa, ou seja, é inversamente proporcional, quanto maior a percepção de envolvimento e recompensa, menor é o afeto negativo. Assim, a presença de afeto negativo verificada nos resultados pode estar relacionada à percepção das políticas de envolvimento e recompensa, que foram aquelas avaliadas menos positivamente.

Para a variável realização, verificam-se correlações significativas e positivas com todas as políticas são associadas. Quanto mais positivamente são percebidas as

políticas, maior é a realização. As políticas de treinamento e envolvimento possuem as associações mais elevadas com bem-estar no trabalho.

De maneira geral, pode-se afirmar que as políticas mais associadas ao bem-estar dos colaboradores da organização são as políticas de treinamento e desenvolvimento e as políticas de envolvimento. A política de treinamento e desenvolvimento tem como prerrogativa o incentivo a aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores de forma a aprimorar seu desempenho e desenvolvê-los profissional e pessoalmente (DEMO, 2010). Remete-se a associação desta política com o bem-estar laboral do colaborador, o fato da média de idade não ser elevada (25 anos) e por isso, grande parte da população ainda busca treinamento e desenvolvimento. Enquanto a política de envolvimento tem como principal função conhecer os colaboradores, aprimorar os relacionamentos e a integração dos mesmos com a organização causando o bem-estar laboral.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões dos resultados obtidos, as contribuições e limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos nesta área de conhecimento.

Na identificação das percepções das políticas de gestão de pessoas pelos colaboradores da empresa analisada, os resultados mostraram que a política de condição de trabalho, seguida pela de treinamento e desenvolvimento foram as mais presentes. Em segundo plano, vieram as políticas de envolvimento e recompensa, respectivamente.

Quanto à avaliação do bem-estar dos colaboradores no trabalho, verificou-se que a variável realização obteve a maior média e que, apesar dos afetos positivos superarem os negativos, ambos se mostraram relevantes e presentes neste ambiente. Conclui-se, pelos resultados, que o grau de bem-estar dos funcionários é moderado. Um resultado que merece destaque foi referente aos afetos negativos, que podem estar presentes devido ao elevado nível de estresse e pressão que caracteriza o segmento.

Foram verificadas as associações entre os principais benefícios oferecidos pela empresa e o bem-estar dos funcionários. Conclui-se que existe correlação significativa entre esses benefícios e a variável realização, provavelmente devido à realização pessoal e avanço nos propósitos de vida que uma graduação/pós-graduação pode trazer.

Como objetivo geral da pesquisa de identificar relações entre as variáveis de percepção das políticas de GP e o bem-estar no trabalho, os resultados obtidos sustentaram a existência de associações entre os dois fenômenos. Conclui-se que as políticas de treinamento e desenvolvimento e as políticas de recompensas são as que mais se relacionam com o bem-estar desses colaboradores. Além de se associar de forma positiva e significativa com as variáveis de afetos positivos e realização, elas se associam significativamente e de forma negativa com a variável de afeto negativo, ou seja, quanto maior a percepção destas políticas menor o afeto negativo.

A pesquisa realizada contribuiu para a verificação do bem-estar dos colaboradores da companhia, podendo servir para os gestores tomarem decisões para a melhoria do mesmo. Além disso, serviu como apoio a algumas políticas já implantadas pela firma e como diagnóstico para possíveis novas políticas a serem desenvolvidas.

A pesquisa tem contribuição acadêmica também, por averiguar a relação entre os benefícios e as políticas de gestão de pessoas em um segmento não testado anteriormente e por abordar variáveis ainda pouco exploradas no contexto científico.

Os resultados da pesquisa não podem ser generalizados a outros contextos e tipos de organizações. Além disso, o método empregado identificou correlações entre as variáveis, mas não explorou um modelo de predição entre elas.

Para estudos futuros, indica-se a ampliação da pesquisa para todos os escritórios da empresa e realização de mais estudos qualitativos e mistos em outros setores como ONG's, empresas públicas e empresas de capital misto para averiguação dos resultados obtidos. Além disso, recomenda-se a inclusão de outras variáveis que podem ser relacionadas com o bem-estar no trabalho e com as políticas de gestão de pessoas, como suporte, satisfação, comprometimento e justiça.

## REFERÊNCIAS

ALBERTO, L. C. F. R. **Os determinantes da felicidade no trabalho**: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros. Dissertação de mestrado. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP, 2000.

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

BARAÇAS, F. J. L.. **Avaliação e qualificação de funções**, benefícios sociais e condições de trabalho. Trabalho acadêmico, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos – fundamentos básicos**, São Paulo: Atlas, 1999.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Hedonia, eudaimonia, and well-being**: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, v.9, n. 1 Springuer, 2008.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, v. 11, n. 5 São Paulo, 2010.

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

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

OLIVEIRA, P; LIMONGI-FRANÇA, C. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. *RAE Eletrônica*, 4(1), 1-21, 2005.

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

PASCHOAL T.; TORRES C; PORTO J. **Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte pessoal.** RAC, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 4 Nov./Dez. 2010.

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

PEREIRA J.P. **Metodologia de Pesquisa:** Reflexões sobre a importância do Projeto de Pesquisa Científica. São Paulo, 2005.

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

RUBINO, T. **As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho.** Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

RYAN; DECI. **On happiness and human potentials: a Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being.** Annu Rev Psychol Rochester, 2001.

SEICENTI L.; PORTO J.; PASCHOAL T. **Valores organizacionais e Valores Pessoais como fatores de impacto no Bem-estar Ocupacional,** XXXIV Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2010.

SIQUEIRA, M.; 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.

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

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

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

## ANEXO

Prezado (a) Colaborador (a),

Este questionário faz parte da monografia de final de curso para minha graduação em Administração na Universidade de Brasília – UnB.

A pesquisa é sobre experiências dos trabalhadores na organização. Informo que suas respostas serão analisadas em conjunto com outras, de modo a não associar questionários a indivíduos de forma específica, ou seja, será assegurado o caráter confidencial e anônimo da participação na pesquisa.

Peço a gentileza de responder ao questionário abaixo. Não existem respostas certas ou erradas. Não deixe itens em branco.

Desde já agradeço sua colaboração, pois sua participação será de grande valia para a qualidade dos estudos realizados.

Caio Vianna Mourão Sá  
Celular (061) 9654-0695  
caio.mourao@br.pwc.com

Para responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor expressa sua resposta ao lado de cada item.

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

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

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

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

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

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

### Neste trabalho...

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

Agora, você deve avaliar cada uma das 19 afirmativas 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 em relação à realidade da **organização ou setor/departamento/unidade** em que você trabalha.

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

#### ESCALA:

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

#### AFIRMATIVAS:

1. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (ex: 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 anti-derrapantes, etc.).	
2. A organização onde eu trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.	
3. A organização onde eu trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.	
4. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
5. A organização onde eu trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (ex: missão	

organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços, etc.).	
<b>6.</b> A organização onde eu trabalho investe no meu desenvolvimento através do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	
<b>7.</b> A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
<b>8.</b> Na organização onde eu trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	
<b>9.</b> Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
<b>10.</b> A organização onde eu trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	
<b>11.</b> A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (ex: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e stress no trabalho, centrais de atendimento ao empregado, etc.).	
<b>12.</b> A organização onde eu trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (ex: congressos, seminários, etc.).	
<b>13.</b> A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
<b>14.</b> A organização onde eu trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.	
<b>15.</b> A organização onde eu trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.	
<b>16.</b> A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	
<b>17.</b> A organização onde eu trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (ex: confraternizações, eventos esportivos, etc.).	
<b>18.</b> A organização onde eu trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (ex: intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos, etc.).	
<b>19.</b> A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.	
<b>20.</b> O benefício oferecido pela firma de pagamento parcial / total da minha graduação / pós graduação é importante para mim.	
<b>21.</b> O benefício oferecido pela firma de pagamento parcial / total de cursos de língua estrangeira é importante para mim.	
<b>22.</b> O programa de participação nos lucros e resultados é importante para mim.	
<b>23.</b> O plano corporativo de celular / internet oferecido pela firma é importante para mim.	

**Sexo:**

Masculino       Feminino

**Escolaridade:**

Ensino Superior Cursando

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação

**Idade:**

\_\_\_\_\_

**Tempo na Empresa:**

\_\_\_\_\_