



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

LUIZIMEIRE FARIAS FURTADO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO:  
um estudo em um órgão público do Distrito Federal**

Brasília – DF

2010

LUIZIMEIRE FARIAS FURTADO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO:  
um estudo em um órgão público do Distrito Federal**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Supervisora: Dra. Gisela Demo Fiuza

Professor Orientadora: Ms. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2010

Furtado, Luizimeire Farias.

Clima Organizacional e Bem-estar no trabalho / Luizimeire Farias  
Furtado. - Brasília, 2010.

50 fl.: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração – EAD, 2008.

Orientador: Profa. Dra. Rose Mary Gonçalves, Departamento de  
Administração

1. Clima Organizacional. 2. Bem-estar no trabalho

**LUIZIMEIRE FARIAS FURTADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO:  
um estudo em um órgão público do Distrito Federal**

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

**Luizimeire Farias Furtado**

Dra. Gisela Demo Fiuza  
Professora-Supervisora

Ms. Rose Mary Gonçalves  
Professora-Orientadora

Brasília, 04 de dezembro de 2010.



## RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi investigar a relação entre as variáveis “clima organizacional” e as variáveis “bem-estar no trabalho”. Fleury e Sampaio (2002, p. 291) propõem que “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”. E o bem-estar no trabalho pode ser conceituado como, “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal e Tamayo, 2008, p. 16). Essa pesquisa consiste em um estudo de campo, transversal acerca das variáveis estudadas, sendo realizado em uma diretoria de pessoas de um órgão público do Distrito Federal. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que visa diagnosticar uma situação organizacional com vistas a entender a relação entre as variáveis estudadas. Para isso utilizou de dados primários coletados a partir das respostas dos questionários aplicados. Os resultados obtidos por meio do estabelecimento de correlações entre as dimensões das variáveis pesquisadas mostraram que não há relação entre o clima organizacional e o bem-estar no trabalho sendo percebida pelos servidores do órgão estudado.

Palavras-chave: Clima organizacional, Bem-estar no trabalho.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1 Clima Organizacional .....	8
2.1.1 Definições.....	8
2.1.2 Histórico das principais abordagens ao estudo do clima organizacional.....	10
2.1.3 Importância do estudo do clima organizacional.....	12
2.1.4 A pesquisa de clima organizacional .....	13
2.2 Bem-estar no trabalho .....	14
2.2.1 Contextualização: o início do estudo do bem-estar .....	14
2.2.2 Primeiros conceitos encontrados sobre bem-estar no trabalho.....	16
2.2.3 Estudos recentes sobre o tema.....	16
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	19
3.1 Caracterização da organização, setor ou área.....	20
3.2 População e amostra do estudo.....	21
3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	22
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
4.1 Limpeza e tratamento dos dados .....	24
4.2 Identificação do clima organizacional.....	24
4.3 Percepção sobre o bem-estar no trabalho .....	26
4.4 Relação entre clima organizacional e bem-estar no trabalho.....	27
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	30
5.1 Síntese dos resultados .....	30
5.2 Contribuições e limitações.....	30
5.3 Recomendações para estudos futuros .....	31
Apêndice A – Instruções para aplicação do questionário.....	34
Apêndice B – Questionário perfil sócioeconômico .....	35
Anexo A – Questionário Clima Organizacional.....	36
Anexo B – Questionário Bem-estar no trabalho .....	38

# 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o aumento da competitividade, a busca por melhores resultados e para manter-se no mercado, transformaram-se em batalhas a serem enfrentadas diariamente pelas organizações. A partir desse novo contexto, surge a necessidade de maior desenvolvimento e conhecimento de fatores como cultura organizacional, clima organizacional, satisfação e bem-estar do trabalhador, entre outros.

A necessidade de melhor entender os fatores que afetam e contribuem para o melhor desenvolvimento dos trabalhadores, instigam o estudo do clima organizacional, bem como o bem-estar dos servidores.

O estudo do clima é considerado um elemento importante para a compreensão do comportamento e efetividade da organização, pois diversas relações interpessoais, seja no nível pessoal ou profissional, se constroem nesse ambiente (PUENTE-PALÁCIOS; FREITAS, 2006).

Já o estudo do bem-estar no trabalho reforça a necessidade do estudo da saúde do trabalhador, que nas últimas duas décadas passou por mudanças laborais que aumentaram seu nível de estresse no trabalho e decresceu o nível de bem-estar (GOUVEIA, et al., 2008).

O estudo desses fatores são de grande importância tanto para o setor privado quanto para o setor público. Este trabalho terá como foco o setor público, responsável por prestar um serviço indispensável aos cidadãos que dele necessitam, porém sem esquecer que seus servidores são também cidadãos que merecem um ambiente adequado de trabalho. “Para cumprir o papel de promover a pessoa humana e o seu desenvolvimento integral em liberdade, a administração pública necessita criar as condições necessárias para garantir os direitos constitucionais dos cidadãos” (MATIAS-PEREIRA, 2007, p.viii). Ainda segundo o autor, a administração pública necessita estar bem estruturada para atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade. No setor público, apesar da



competitividade ser menos visível, também verifica-se a necessidade de mudanças, visando atender adequadamente às demandas e aos desafios da modernidade.

Este trabalho visa estudar o clima organizacional e o bem-estar no trabalho, tendo como problema de pesquisa a pergunta “Existe relação entre o clima organizacional e o bem-estar no trabalho percebida pelos servidores lotados em um órgão público do Distrito Federal?”.

O objetivo geral do trabalho é relacionar clima organizacional e bem-estar no trabalho de servidores lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas de um órgão público do Distrito Federal. E objetivos específicos: diagnosticar o clima organizacional e avaliar a percepção sobre o bem-estar no trabalho.

O estudo do clima organizacional e do bem-estar no trabalho são temas com grande relevância tanto para a organização como para as pessoas que nela trabalham, pois vão refletir diretamente no desempenho e no comportamento do funcionário. Apesar da importância do tema, poucas ações práticas são de fato desenvolvidas nas organizações, principalmente quando se fala de gestão pública.

O investimento em um clima organizacional favorável, assim como no bem-estar dos funcionários, poderão trazer benefícios relativos ao melhor desempenho, menor índice de absenteísmo, menor índice de doenças ocupacionais, entre outros. Benefícios esses de grande importância tanto para a organização, quanto para os seus funcionários.

A partir do diagnóstico do clima organizacional e do bem-estar percebido pelos servidores, a pesquisa fornecerá a Diretoria de Gestão de Pessoas dados que reforcem a importância de um ambiente de trabalho favorável para o efetivo cumprimento das responsabilidades, assim como a necessidade de adotar processos mais eficientes, gerando resultados mais eficazes em favor do servidor e da sociedade que utiliza o serviço público. A análise da relação existente entre o clima organizacional e o bem-estar no trabalho poderá servir de base para a implementação de mudanças na diretoria. O trabalho também irá propor ações que

podem ser desenvolvidas com o objetivo de obter o melhor aproveitamento e desempenho do servidor, bem como melhor satisfação no ambiente de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Será apresentada uma breve revisão teórica acerca da dos temas propostos, clima organizacional e bem-estar no trabalho. Para isso o presente trabalho foi dividido em dois capítulos, estando assim estruturado: no capítulo 1 é feita uma revisão da literatura sobre o clima organizacional, apontando as principais definições para o tema, o histórico das principais abordagens, a importância do estudo do tema e a pesquisa de clima organizacional; no capítulo 2 é feita uma revisão da literatura sobre o bem-estar no trabalho, abordando pontos como: o início do estudo do bem-estar, os primeiros conceitos e estudos recentes sobre o tema.

### **2.1 Clima Organizacional**

O estudo do clima tem despertado o interesse de estudiosos do comportamento humano no âmbito organizacional há várias décadas, mas as indefinições acerca do uso do termo ainda continuam. Novos estudos continuam sendo realizados, de forma que outros conceitos estão surgindo, reforçando ou superando construtos anteriores (PUENTE-PALACIOS, 2002).

#### **2.1.1 Definições**

Para a criação de uma definição que abrangesse os diversos elementos que caracterizavam o tema, diversas foram as tentativas dos teóricos da área. Forehand e Gilmer (1964 *apud* MENEZES, 2009), definiram clima organizacional como um conjunto de características que diferenciam a organização de outras organizações, sendo relativamente duradouras ao longo do tempo, e que influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização.

Taguiri e Litwin (1968 *apud* MENEZES, 2009, p. 307), seguindo a mesma linha de pesquisa dos autores citados, identificaram o clima organizacional como:

uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, que: a) é experimentada pelos seus membros; b) influencia seus comportamentos; e c) pode ser descrita em termos da avaliação de um conjunto particular de características da organização.

Para o conhecimento do clima organizacional, é necessário avaliar algumas características organizacionais que vão desde o conhecimento da estrutura organizacional até a forma como os indivíduos a percebem no dia a dia.

Koys e Decotis (1991 *apud* LAROS; PUENTE-PALÁCIOS 2004, p. 114) definem clima organizacional como:

fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.

Coda (1993 *apud* BISPO, 2006, p. 259) afirma que:

o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional também é considerado como elo entre o nível individual e o nível organizacional, pois expressa a harmonização das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. (PAYNE; MANSFIELD, 1973 *apud* BISPO, 2006).

Martins (2008, p. 31) cita Toro (2001), para quem o clima organizacional consiste em “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”. Essas percepções irão formar opiniões e juízos sobre a realidade do trabalho; e esses juízos irão determinar ações, reações e as decisões das pessoas, podendo provocar importantes impactos nas organizações, justificando a importância do estudo do clima.

Para este trabalho adota-se o conceito dado por Fleury e Sampaio (2002, p. 291) que propõem que “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”.

### 2.1.2 Histórico das principais abordagens ao estudo do clima organizacional

As primeiras descobertas acerca do construto clima surgiram a partir de estudos desenvolvidos por Elton Mayo, que evidenciou a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos (PUENTE-PALÁCIOS; FREITAS, 2006). Mas apesar do interesse de pesquisadores do tema, a compreensão e análise do conceito de clima organizacional ainda traz imprecisões. Após novas análises e estudos, conceitos antigos são superados dando espaço para novos questionamentos (PUENTE-PALÁCIOS, 2002).

Dentre a literatura pesquisada, apenas em Puente-Palácios (2002) identificou-se uma análise das principais abordagens ao estudo do clima: a abordagem estrutural, a perceptual, a interativa e a cultural e, por fim, frente as lacunas deixadas, fornece uma nova forma de concebê-lo.

Para a abordagem estrutural, o clima organizacional é “resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem”. (SCHNEIDER; REICHERS, 1983 *apud* PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 96). Ou seja, o clima organizacional é resultado da percepção de aspectos organizacionais como tamanho da empresa, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento. Porém, alguns estudiosos criticaram essa abordagem que define o clima baseado apenas por aspectos objetivos e estáveis da organização, não justificando o fato de organizações estruturalmente semelhantes possuírem clima organizacional diferentes. Também é questionado a falta de consistência das pesquisas em relação a estrutura organizacional e o clima. Por fim, argumentam que da forma que a abordagem propõe, o clima resulta das percepções

comuns de aspectos estruturais e objetivos, fornecendo grande valor à capacidade de percepção do homem, fator esse não sustentado pelas pesquisas empíricas. Dessa forma, com o objetivo de responder a esses questionamentos propuseram a abordagem perceptual.

De acordo com a abordagem perceptual, o clima deve ser visto por meio do indivíduo e não a partir de aspectos estruturais da organização; ou seja, o indivíduo é protagonista do processo de construção do clima. “O clima pode ser entendido como o resultado de processos de percepção, carregados de significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito” (PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 97). Porém, novamente vários questionamentos são apontados, principalmente em relação ao clima organizacional estar sustentado em processos que acontecem dentro do indivíduo, vistos com maior fragilidade, surgindo a partir daí, a abordagem interativa.

Para James e Jones (1974, *apud* PUENTE-PALÁCIOS, 2002) a origem do clima não é apenas o indivíduo e seus processos internos, mas os processos de interação. O clima organizacional deve ser entendido a partir de uma construção social, baseado nas relações de troca, tanto entre os indivíduos como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional onde estão inseridos. Novamente, após vários estudos e críticas sobre o tema, surge uma nova abordagem, a cultural. A abordagem interativa não aborda os questionamentos em relação aos aspectos subjacentes às formas de comportamento da organização como normas, valores ou padrões de desempenho que influenciam as práticas organizacionais e são considerados elementos do clima organizacional.

A abordagem cultural propõe que seja acrescentado à abordagem interativa, as variáveis culturais e a forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade. Tamayo (1998, *apud* PUENTE-PALÁCIOS, 2002) explica que a cultura é composta por um conjunto de elementos, como normas, valores, crenças, regras; que pode ser entendido como padrão de comparação, à luz do qual são julgados os comportamentos e desempenhos atuais. Ou seja, para essa abordagem, “o clima sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção” (PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 98). Porém, apesar da

abordagem cultural apresentar maior complexidade para o conceito de clima organizacional, não esgota os questionamentos, trazendo à tona a dúvida sobre a diferença entre clima e cultura organizacional.

Puente-Palácios (2002, p. 98) explica que:

a cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento.

A autora afirma ainda que “o clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor”. (PUENTE – PALÁCIOS, 2002, p. 99).

Por fim, Puente-Palácios (2002) conclui que o clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, sendo composto por variáveis que interagem entre si, e somente a partir dessa interação é construído.

### 2.1.3 Importância do estudo do clima organizacional

Com a globalização e as rápidas mudanças que estão ocorrendo, as empresas procuram conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, tentando identificar como os trabalhadores, expostos à vários estímulos, tanto da organização quanto do ambiente de trabalho, possuem percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. Schneider e Reichers (1993, *apud* MARTINS, 2008) explicam que essas percepções constituem a base do clima organizacional.

O estudo do clima organizacional é essencial para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse ambiente, bem como a qualidade de vida e o desempenho da organização. A importância desse estudo leva à busca da melhoria da qualidade de vida do homem

no trabalho, do melhor desempenho das organizações e da elucidação das relações entre esse e outras variáveis do comportamento organizacional (MARTINS; OLIVEIRA; SILVA, 2004).

Muitas pesquisas ainda são realizadas para o melhor entendimento desse construto. O interesse pelo estudo e adequada compreensão desse conceito justifica a necessidade de desenvolvimento de instrumentos de avaliação adequados que permitam coletar dados confiáveis sobre o fenômeno (LAROS; PUENTE-PALÁCIOS, 2004).

#### 2.1.4 A pesquisa de clima organizacional

De acordo com Forehand e Gilmer (1964 *apud* MENEZES, 2009) as pesquisas sobre clima nas organizações ganharam maior popularidade na área de Administração, nos Estados Unidos, a partir da década de 1950. Apesar disso, os estudos sobre clima organizacional e o desenvolvimento de estratégias voltadas para a investigação do construto ocorreu somente a partir dos anos 90, principalmente nas grandes empresas que já haviam desenvolvido programas de saúde do trabalhador e melhoria da qualidade de vida no trabalho (TORO, 2001 *apud* MENEZES, 2009).

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento objetivo e seguro, livre de comprometimento com a situação atual, e em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, oriundos da pesquisa, são ferramentas importantes para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida, para o aumento da produtividade, bem como para a adoção de políticas internas na empresa. Um clima organizacional favorável beneficiará os clientes, a empresa e os funcionários; sendo a recíproca também verdadeira, logo, um clima organizacional desfavorável prejudicará a todos (BISPO, 2006).



## 2.2 Bem-estar no trabalho

Apesar do entendimento acerca da importância do estudo do bem-estar no trabalho, poucos são os modelos teóricos e empíricos sobre o tema, pois a maioria das pesquisas trata sobre o bem-estar geral, sem vinculação a nenhum contexto. Diversos são os estudos referente a qualidade de vida e estresse no trabalho, temas esses que estão relacionados ao bem-estar, mas estudos específicos sobre o construto bem-estar no trabalho ainda são raros (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

### 2.2.1 Contextualização: o início do estudo do bem-estar

A felicidade é reconhecida como componente principal para uma vida saudável (DIENER; SCOLLON; LUCAS, 2003 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008). Apesar do agitado estilo de vida moderno não estimular as pessoas a avaliarem seus momentos de felicidade ou de realização pessoal, para enfrentar e vencer os desafios diários, as pessoas precisam aprender a planejar o seu dia a dia, buscando harmonia em sua vida financeira, adotando estilos de vida que não comprometam sua saúde e atuando de forma a manter sua integridade física, emocional e social (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008).

Autores como Warr (1987; 2003), Tamayo (2004) e Van Horn et al. (2004) citados por Paschoal e Tamayo (2008) acreditam que o tempo dedicado ao trabalho representa uma parte fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade.

Por ser um assunto de grande importância, o bem-estar é estudado por vários pesquisadores que se empenham em descobrir o quanto as pessoas se consideram felizes ou são capazes de realizar suas potencialidades de forma a se sentirem satisfeitas. O estudo desse tema remonta desde a Grécia antiga, quando filósofos como Aristóteles tentavam decifrar o enigma da existência feliz. Os filósofos ainda perduram nesse assunto, com o objetivo de entender a essência do estado de felicidade; já os pesquisadores buscam, nas últimas três décadas, construir

conhecimentos e trazer evidências científicas sobre o bem-estar (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008).

Inicialmente esse tema foi estudado no campo científico da psicologia, posteriormente, Ryan e Deci (2001, *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008) organizaram as concepções sobre o bem-estar sobre duas perspectivas, a do bem estar subjetivo (que aborda o estado subjetivo de felicidade; bem-estar hedônico) e o bem-estar psicológico (que investiga o potencial humano; bem-estar eudemônico).

Para a abordagem hedonista a felicidade está baseada no bem-estar subjetivo, advindo da tradição hedônica. Para Ryan e Deci (2001 *apud* PASCHOAL; TAMAYO, 2008) a visão hedonista da felicidade é de que o bem-estar compreende a experiência de prazer *versus* desprazer, a qual decorre de julgamentos sobre os elementos positivos e negativos da vida.

Albuquerque e Trócoli (2004, p. 155) explicam que o bem-estar subjetivo elevado deve incluir “frequentes experiências emocionais positivas, rara experiência emocional negativa (depressão ou ansiedade) e satisfação não só com vários aspectos da vida, mas com a vida como um todo”.

A abordagem do bem-estar psicológico adota a visão eudaimonica da felicidade. Segundo Aristóteles (*apud* PASCHOAL; TAMAYO, 2008), o objetivo supremo de todo comportamento é a felicidade ou eudaimonia. A palavra felicidade refere-se à felicidade hedônica, e expressa a experiência subjetiva de afetos positivos e a crença de que a própria vida está satisfatória. Eudaimonia refere-se não apenas à felicidade hedônica, mas também à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais de vida. Os teóricos do bem-estar psicológico seguem a visão de felicidade, logo, de bem-estar, centrada na experiência de expressividade pessoal e de auto-realização. Estudos realizados nessa área partem da idéia de que fatores essenciais para a definição de bem-estar têm sido deixados de lado pelos pesquisadores hedonistas (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Riff (1989 *apud* PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 12) “propõe que o bem-estar seja entendido como o funcionamento positivo global do indivíduo”. Porém o bem-estar

também está sendo estudado sobre uma concepção mais aplicada, dando origem ao estudo do bem-estar no ambiente de trabalho.

### 2.2.2 Primeiros conceitos encontrados sobre bem-estar no trabalho

O conceito de bem-estar no trabalho ainda não está claro na literatura, sendo confundido por pesquisadores como fator de satisfação (fator positivo) ou estresse (visão negativa). Siqueira e Gomide Jr. (2004) definem o bem-estar no trabalho a partir de três componentes: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Esses conceitos já estão mais consistentes no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, e representam vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo).

Para Locke (1976 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008, p. 206) satisfação do trabalho é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”. Lodahl e Kejner (1965 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008, p. 206) explicam o envolvimento com o trabalho como o “grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima”. E Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008, p. 206) definem o comprometimento organizacional afetivo como 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”.

Essas três definições formam a base do estudo do bem-estar, porém para integrar o conceito ainda é necessário avançar sobre essas concepções.

### 2.2.3 Estudos recentes sobre o tema

Estudos acerca dos conceitos de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo trazido por Siqueira e Gomide Jr.

(2004) apontam que embora ainda existam discussões quanto à sua natureza cognitiva ou afetiva, a satisfação no trabalho é vista como um vínculo afetivo positivo com o trabalho, tais como a) a satisfação alcançada dos relacionamentos com as chefias; b) satisfação com os colegas de trabalho; c) as satisfações decorrentes do salário pago pela empresa; d) com as oportunidades de promoção ofertadas pela empresa e; e) as satisfações com as tarefas realizadas, ou seja, com o próprio trabalho. Dessa forma, a concepção de satisfação é vista de forma multidimensional, envolvendo avaliações positivas sobre esses cinco domínios específicos no ambiente de trabalho.

Em relação ao envolvimento com o trabalho, Csikszentmihalyi (1997/1999 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008) propõe a sua compreensão como um estado de fluxo, e explica que o estado de fluxo ocorre em momentos em que o que as pessoas sentem, desejam e pensam se harmonizam; de forma que esses momentos acontecem quando alguém encara metas e exigem respostas apropriadas. Segundo o mesmo autor as “Atividades ou experiências de fluxo ocorrem quando há concentração em metas, há *feedback* imediato e quando altos desafios são respondidos por altas habilidades individuais”. (CSIKSZENTMIHALYI, 1999 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008, p. 206). Nesse momento a vontade do indivíduo se concentra na experiência, desaparecendo os pensamentos e os sentimentos contraditórios, perdendo a noção de tempo. Esse envolvimento pode ser vivenciado quando as relações de trabalho trazem desafios que exigem habilidades especiais, com metas definidas e *feedbacks* imediatos.

O comprometimento organizacional afetivo simboliza a noção de vínculo positivo entre o empregado com o empregador, e forte identificação com os objetivos da organização (BORGES-ANDRADE, 1994; MOWDAY e cols., 1979 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008) bem como de agradecimento sobre o quanto estar vinculado àquela organização pode refletir positivamente na vida do indivíduo, gerando sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação (SIQUEIRA, 1995 *apud* SIQUEIRA; PADOVAN, 2008).

Dessa forma, o comprometimento afetivo fornece ao conceito de bem-estar no trabalho uma idéia de que as relações criadas entre o indivíduo e a organização que

o emprega favorecem as vivências positivas e prazerosas para o empregado. Ou caso isso não aconteça, podem ser experimentadas sensações de desprazer; gerando falta de compromisso afetivo e experiências negativas no dia a dia do trabalhador. Portanto, para que se seja observado uma situação de elevado bem-estar no trabalho, é essencial que os trabalhadores relatem estar satisfeitos e envolvidos com o trabalho e as suas tarefas, bem como manifestem que possuem compromisso afetivo com a organização que o emprega (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008).

Paschoal e Tamayo (2008, p. 16), acreditam que o bem-estar no trabalho pode ser conceituado, como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”. Dessa forma, o bem estar no trabalho envolve aspectos afetivos (emoções e humores), cognitivos (percepção de expressividade e realização) e os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem *eudaimonica*. Essa definição também permite que o conceito seja aplicado em diferentes situações de trabalho, organizacionais ou não.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método é um procedimento, ou seja, um conjunto de processos que são necessários para o alcance final de uma investigação. Dessa forma, método também pode ser entendido como o procedimento geral, ou o caminho que é percorrido em uma investigação (ZANELLA, 2006).

Para Bunge (1980 *apud* ZANELLA, 2006, p. 20) o “método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual”.

Cervo e Bervian (2002 *apud* ZANELLA, 2006) reforça que o método se materializa a partir de um conjunto de diversas etapas que devem ser dados para a realização da pesquisa.

A metodologia de pesquisa tem como objetivo “identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as consequências de seu emprego” (ASTI VERA, 1974 *apud* ZANELLA, 2006, p. 20).

A pesquisa realizada é um estudo de campo que foi realizada no ambiente de trabalho dos pesquisados, caracterizando-se, portanto como um estudo transversal acerca da relação entre as variáveis estudadas, pois os dados são coletados ao mesmo tempo. É também uma pesquisa descritiva e explicativa.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa se classifica como quantitativa, visando diagnosticar uma situação organizacional com vistas a entender a relação entre as variáveis estudadas. Para isso utilizará de dados primários coletados a partir das respostas dos questionários aplicados.

### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

Com base no Decreto Nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008, publicado no DODF nº 246, de 11/12/08 (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2008), foi instituída a Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal. Essa política prevê a implantação de órgãos de Gestão de Pessoas nos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal.

Este trabalho será desenvolvido em uma Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP) de uma secretaria do Distrito Federal. A DIGEP é formada por 2 gerências, a gerência de cadastro e a gerência de pessoal. Seu público-interno é formado pelos subsecretários/as, diretores/as, coordenadores/as, assistentes e chefes das unidades operativas do seu órgão e dirigentes das entidades cadastradas; servidores ativos; servidores efetivos; servidores sem vínculo, comissionados; o pessoal contratado pelo órgão; o pessoal contratado nas entidades conveniadas; e como público externo, os aposentados e cidadãos usuários do serviço público. Dentre os servidores ativos (efetivos e sem vínculo), a secretaria dispõe de aproximadamente 2000 servidores.

A missão estratégica da gestão de pessoas é planejar, democratizar, normatizar e organizar processos de forma a contribuir para que as unidades da sua secretaria e as entidades conveniadas atinjam suas metas e cumpram sua missão, através de servidores capacitados e motivados.

A Diretoria de Gestão de Pessoas é responsável por coordenar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de gestão e desenvolvimento de pessoas em suas competências e desempenhos, vinculados à missão e objetivos do planejamento estratégico da Instituição; bem como disseminar informações, cumprir decisões e diligências determinadas pelos órgãos de controle interno e externo, acompanhar e despachar processos referentes à área de Gestão de Pessoas.

A Gerência de Administração de Pessoas coordena e desenvolve as atividades administrativas de cadastro, elaboração de folha de pagamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, bem como prestar orientações quanto aos afastamentos e licenças previstos em lei.

A Gerência de Desenvolvimento desenvolve atividades relacionadas ao acompanhamento e desenvolvimento do servidor, com foco na avaliação de desempenho (servidor estável e em estágio probatório) e processos de saúde ocupacional.

O Centro de Treinamento é responsável pela capacitação do servidor, elaborando Levantamentos de Necessidades de Capacitação – LNC e articulando junto à Escola de Governo – EGOV cursos para os servidores.

No momento a Diretoria de Gestão de Pessoas está construindo um novo Regimento Interno com o objetivo de adequar a atual diretoria às normas previstas na Política de Gestão de Pessoas, bem como melhorar a qualidade dos seus serviços.

### **3.2 População e amostra do estudo**

A pesquisa foi realizada com os servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas - DIGEP de um órgão público do Distrito Federal. Essa Diretoria é composta atualmente por 50 servidores que podem ser comissionados (CC) e/ou efetivos (CE).

Os servidores da DIGEP estão divididos em gerências e núcleos, conforme tabela abaixo.



<b>SETORES</b>	<b>CC</b>	<b>CE</b>
Diretoria de Gestão de Pessoas	1	10
Gerência de Administração de Pessoas	0	14
Núcleo de Pagamento	0	5
Núcleo de Benefícios e Inativos	0	5
Núcleo de Desenv. e Avaliação de Pessoal	0	3
Gerência de Desenvolvimento	0	7
Centro de Treinamento	2	3
Total		50

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a realização da pesquisa foi utilizada duas escalas, a Escala de Clima Organizacional – ECO, proposta por Martins (2003 *apud* SIQUEIRA cols, 2008); e a Escala de Bem-Estar no Trabalho – EBET, proposta por Paschoal; Tamayo (2008); além de um questionário para obtenção do perfil socioeconômico da população.

A ECO é uma escala multidimensional que foi construída e validada com o propósito de avaliar a percepção do trabalhador em relação a várias dimensões do clima organizacional.

A Escala é composta por 63 itens agrupados em 5 fatores que explicaram 35% da variância total. Os fatores definidos são: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas.

DENOMINAÇÕES	DEFINIÇÕES	ITENS	ÍNDICE DE PRECISÃO
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO Martins (2003 *apud* SIQUEIRA, 2008, p.33)

A EBET é composta por duas partes: uma de afeto e outra de expressividade/realização no trabalho; e o instrumento composto por três fatores: sendo o primeiro, o *afeto positivo*, com nove itens (1, 3, 4, 8, 11, 13, 17, 19 e 21) e *alpha* de Cronbach de 0,93, explica 39,97% da variância; o segundo fator, *afeto negativo*, com 12 itens (2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18 e 20) e *alpha* de Cronbach de 0,91, explica 10,98% da variância; por fim, o fator *realização*, com nove itens (22 a 30) e *alpha* de Cronbach de 0,88, explica 6,34% da variância.

O questionário para obtenção do perfil socioeconômico da população é composto por 6 perguntas onde o entrevistado marcará a opção referente ao seu perfil.

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Aos servidores foram convidados individualmente a responder a pesquisa recebendo explicações sobre os objetivos do estudo e sendo dada a garantia do anonimato e do total sigilo acerca de suas respostas individuais. Em seguida o pesquisador entregou as instruções contidas na primeira página do instrumento (apêndice A) e os questionários (apêndice B e anexos A e B), marcando uma data para recebê-lo de volta. O prazo máximo de recebimento do questionário foi de 2 (duas) semanas após a entrega, mas a maioria dos servidores entregou após 1 ou 2 dias.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva que utiliza de gráficos e tabelas para mensurar e interpretar os dados coletados. Além de estudar os dados individualmente, análise univariada; foi explorada a relação entre as variáveis estudadas, análise multivariada.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Capítulo destinado a apresentação dos resultados produzidos pela pesquisa realizada, de acordo com os objetivos propostos.

### **4.1 Limpeza e tratamento dos dados**

Foram distribuídos 37 questionários e apenas 1 não foi devolvido, dessa forma, considera-se que a quantidade de questionários recebida foi satisfatória, pois representa 97,30% do universo pesquisado.

O primeiro passo foi a realização da análise de dados por meio da distribuição de frequências (média, desvio-padrão e variância) que demonstraram a coerência dos dados. Para o tratamento dos dados foi utilizado o tratamento *pairwise* que exclui os questionários com mais de 5% de dados faltantes. Dessa forma, foram excluídos 2 questionários, resultando 34 questionários válidos.

### **4.2 Identificação do clima organizacional**

O primeiro objetivo proposto foi diagnosticar o clima organizacional. Para tal, é apresentado o gráfico com as médias dos escores obtidos na pesquisa. O gráfico 1 apresenta o clima organizacional pesquisado quanto aos fatores “apoio”, “recompensa”, “conforto físico”, “controle/pressão” e “coesão entre colegas”, em ordem decrescente de média.

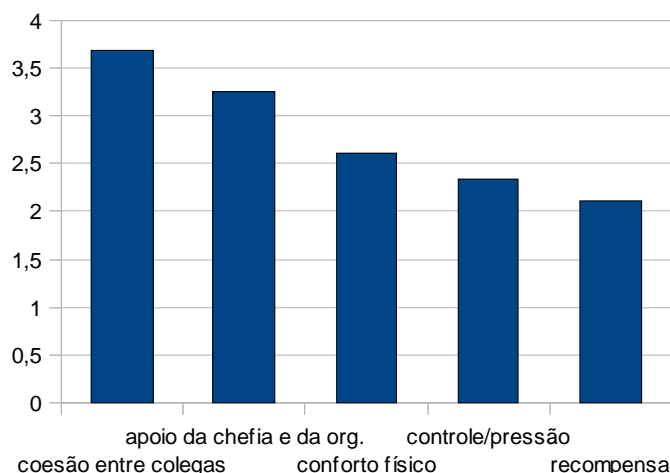


Gráfico 1: Clima organizacional

Fonte: Dados primários coletados pela autora

Os servidores pesquisados apresentam o fator coesão entre colegas como o mais expressivo da variável clima organizacional, aferindo-se uma média de 3,68, correspondente a “nem concordo e nem discordo”. A segunda maior média foi do fator apoio com 3,26 que corresponde a “nem concordo e nem discordo”. As três médias seguintes foram dos fatores conforto físico com 2,6, controle/pressão com 2,33 e recompensa com 2,12, que correspondem a “discordo”. Percebe-se que os servidores demonstram indiferença em relação aos fatores coesão entre os colegas e apoio e não apresentaram bons níveis em relação aos fatores conforto físico, controle/pressão e recompensa. Pode-se afirmar que o clima organizacional na diretoria pesquisada não foi considerado favorável, pois nenhum dos fatores pesquisados foram bem avaliados pelos servidores.

A distribuição de frequências para o clima organizacional é apresentada na tabela 1.

Tabela 1: Distribuição de frequência do clima organizacional

Clima Organizacional	Média	Desvio-padrão	Variância
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	3,26	0,91	0,9
<b>Recompensa</b>	2,12	1,03	1,17
<b>Conforto físico</b>	2,6	0,87	0,8
<b>Controle/pressão</b>	2,33	0,75	0,65
<b>Coesão entre colegas</b>	3,68	0,54	0,41

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

### 4.3 Percepção sobre o bem-estar no trabalho

O segundo objetivo proposto foi avaliar a percepção do bem-estar no trabalho. Para isso são apresentadas as médias dos escores obtidos na pesquisa. O gráfico 2 apresenta o bem-estar pesquisado quanto aos fatores “afetos positivos, afetos negativos e realização”, em ordem decrescente de média.

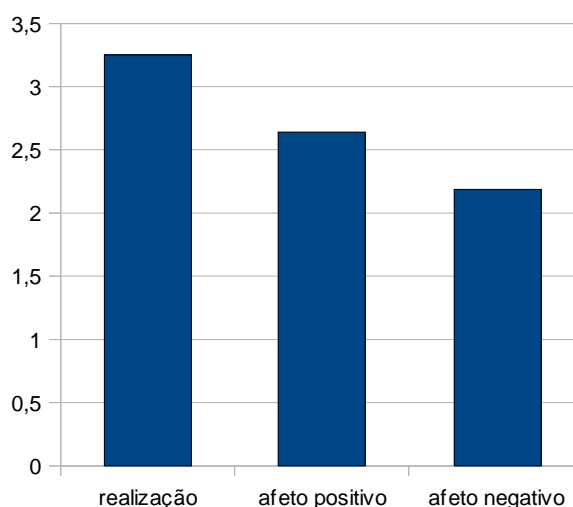


Gráfico 2: Bem-estar no trabalho

Fonte: Dados primários coletados pela autora

Os servidores pesquisados apresentam o fator realização (relação entre os planos que o colaborador fez para a sua vida e as atividades que são desenvolvidas no trabalho) como o mais expressivo da variável bem-estar no trabalho, aferindo-se uma média de 3,26, correspondente no questionário a “concordo”. A segunda maior média foi do fator afeto positivo (vivência de humores positivos acerca do trabalho) com 2,64 que corresponde a “moderadamente”. E a última média foi do fator afeto negativo (vivência de humores negativos acerca do trabalho) com 2,18 que corresponde a “um pouco”. Percebe-se que os servidores apresentaram bons níveis de realização no trabalho e afetos positivos, fatores que obtiveram conceitos maiores, enquanto que os afetos negativos foram menor representados. Pode-se afirmar que trabalhar na diretoria pesquisada fornece aos servidores uma realização profissional, satisfazendo os objetivos que eles traçaram para a sua vida; e experiências positivas como alegria, disposição, animação, felicidade, empolgação e

outros sentimentos favoráveis são vivenciados por eles. Fatores negativos como frustração, chateação, nervosismo, não são fortemente apresentados.

A distribuição de frequências para o bem-estar no trabalho é apresentada na tabela 2.

Tabela 2: Distribuição de frequência do bem-estar no trabalho.

<b>Bem-estar</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
<b>Afeto positivo</b>	2,64	0,57	0,45
<b>Afeto negativo</b>	2,18	0,7	0,57
<b>Realização</b>	3,26	0,71	0,57

Fonte: Dados primários coletados pela autora.

#### 4.4 Relação entre clima organizacional e bem-estar no trabalho

O objetivo geral proposto foi relacionar clima organizacional e bem-estar no trabalho de servidores lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas de um órgão público do Distrito Federal.

Foram, portanto, verificadas as correlações entre as variáveis clima organizacional e bem-estar no trabalho, de acordo com as dimensões correspondentes.

##### - Correlações referentes a dimensão afeto positivo do “bem-estar no trabalho”

	<b>Apoio da chefia e da org.</b>	<b>Recompensa</b>	<b>Conforto físico</b>	<b>Controle pressão</b>	<b>Coesão entre colegas</b>
<b>Pearson Correlation</b>	0,639	0,514	0,133	0,042	0,407
<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,000	0,001	0,438	0,809	0,014
<b>N</b>	36	36	36	36	36
<b>Correlação</b>	Forte	Forte	Fraca	Não significativa	Moderada

Os resultados da correlação entre a dimensão afeto positivo, referente ao questionário de bem-estar no trabalho e as dimensões apontadas no questionário de

clima organizacional apresentaram resultados diversos. As dimensões apoio da chefia e da organização e recompensa apresentaram correlação forte, a dimensão conforto físico apresentou correlação fraca, e a dimensão coesão entre colegas apresentou correlação moderada.

**- Correlações referentes a dimensão afeto negativo do “bem-estar no trabalho”**

	<b>Apoio da chefia e da org.</b>	<b>Recompensa</b>	<b>Conforto físico</b>	<b>Controle pressão</b>	<b>Coesão entre colegas</b>
<b>Pearson Correlation</b>	-0,355	-0,328	-0,082	0,098	-0,177
<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,040	0,058	0,646	0,580	0,317
<b>N</b>	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000
<b>Correlação</b>	Moderada (inversamente)	Moderada (inversamente)	Não significativa	Não significativa	Fraca (inversamente)

Os resultados da correlação entre a dimensão afeto negativo, referente ao questionário de bem-estar no trabalho e as dimensões apontadas no questionário de clima organizacional apresentaram resultados diversos. As dimensões apoio da chefia e da organização e recompensa apresentaram correlação moderada inversamente, ou seja quanto maior um menor o outro. A dimensão coesão entre os colegas apresentaram correlação fraca inversamente.

**- Correlações referentes a dimensão realização do “bem-estar no trabalho”**

	<b>Apoio da chefia e da org.</b>	<b>Recompensa</b>	<b>Conforto físico</b>	<b>Controle pressão</b>	<b>Coesão entre colegas</b>
<b>Pearson Correlation</b>	0,470	0,382	0,032	0,169	0,198
<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,004	0,022	0,854	0,323	0,247
<b>N</b>	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
<b>Correlação</b>	Moderada	Moderada	Não significativa	Fraca	Fraca

Os resultados da correlação entre a dimensão realização, referente ao questionário de bem-estar no trabalho e as dimensões apontadas no questionário de clima



organizacional apresentaram resultados diferentes. As dimensões apoio da chefia e da organização e recompensa apresentaram correlação moderada. As dimensões controle pressão e coesão entre colegas apresentaram correlação fraca.

Diante dos resultados apresentados verifica-se que foram encontradas duas correlações fortes, cinco correlações moderadas, quatro correlações fracas e quatro correlações não significativas, o que nos leva a inferir que não há uma relação entre clima organizacional sendo percebida entre os servidores da diretoria de gestão de pessoas pesquisada.

Em suma, respondendo a questão proposta na pesquisa, a saber, “Existe relação entre o clima organizacional e o bem-estar no trabalho percebida pelos servidores lotados em um órgão público do Distrito Federal?”, a resposta é negativa, ou seja, os servidores do referido órgão não percebem uma relação entre o clima organizacional e o bem-estar no trabalho.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Nessa seção será apresentada a síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos resultados**

O principal objetivo da pesquisa realizada foi verificar se existe relação entre o clima organizacional e o bem-estar no trabalho entre os servidores lotados em uma diretoria de gestão de pessoas de um órgão público do Distrito Federal. Os objetivos específicos buscaram identificar a percepção dos servidores para cada variável, ou seja, clima organizacional e bem-estar no trabalho.

Quanto ao diagnóstico do clima organizacional, verificou-se que os servidores não fizeram uma avaliação positiva, pois nenhum dos fatores pesquisados foram bem avaliados. Os fatores mais expressivos demonstram indiferença dos servidores em relação a coesão entre colegas e apoio da chefia e da organização. Em relação ao bem-estar no trabalho, destacou-se o fator “realização”, seguido do fator afeto “positivo”, demonstrando que os servidores estão satisfeitos com o seu trabalho. A diferença de resultado entre as duas variáveis estudadas reforça o resultado encontrado para a pergunta de pesquisa, que não verificou relação entre as duas variáveis estudadas.

### **5.2 Contribuições e limitações**

A pesquisa realizada contribuiu para o avanço de estudos relacionados ao clima organizacional e bem-estar no trabalho, buscando oferecer uma maior compreensão e relação entre as variáveis da pesquisa, de forma a oferecer dados que reforcem a importância de trabalhar essas variáveis dentro da organização.

Dessa forma, a pesquisa foi realizada de forma a fornecer dados que contribuam para que servidores e cidadãos tenham um melhor ambiente de trabalho e serviço.

No que tange às limitações, trata-se inicialmente de um estudo de corte transversal, que impossibilita afirmações genéricas, pois a pesquisa foi realizada em um único momento da realidade de um setor, vedando assim, qualquer tentativa de generalizar os resultados para toda a secretaria ou outras organizações do setor público ou privado.

Outra limitação encontrada refere-se ao referencial teórico, visto que a variável clima organizacional vem sendo estudada há mais tempo, contribuindo para o maior número de estudos, ao passo que a variável bem-estar ainda possui exploração restrita e com poucos estudos publicados, afetando a produção do estado da arte sobre o tema.

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

O presente estudo foi realizado em um momento único, dessa forma novos estudos são recomendados de forma a dar continuidade ao trabalho realizado. Também sugere-se a expansão da pesquisa para as demais áreas e setores da secretaria, de forma a melhorar o ambiente de trabalho para os servidores e visando uma melhor prestação do serviço que a referida secretaria oferece à comunidade.

Percebe-se que mais trabalhos sobre a variável bem-estar no trabalho precisam ser desenvolvidos de forma a abranger mais aspectos da área organizacional e não apenas sobre a variável bem-estar em áreas gerais.

Por fim, as recomendações sugeridas não esgotam os temas, apenas visam ressaltar a necessidade de mais pesquisas sobre as variáveis estudadas, de forma a melhor desenvolver alternativas para um melhor ambiente de trabalho, onde os colaboradores possam melhor desenvolver suas capacidades.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 20, n. 2, pp. 153-164, 2004.
- BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, mai-ago, vol. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- GOUVEIA, V.V.; FONSÊCA, P.N.; LINS, S.L.B.; LIMA, A.V.; GOUVEIA, R.S.V. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (jaws): Evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol. 21, n. 3, p. 464-473, 2008.
- GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. Decreto Nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008, publicado no DODF nº 246, de 11/12/08.
- FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, et. al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estud. psicol.* (Natal), vol.9, n.1, p.113-119, 2004.
- MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. e cols. *Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, M. C. F., OLIVEIRA, B., SILVA, C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, vol.4, n.1, p.37-60, 2004.
- MENEZES, I.G. et al. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estud. Psicol. (Campinas)*, jul-set, vol. 26, n. 3, p. 305-316, 2009.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e Validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, vol. 7, n. 1, pp. 11-22, 2008.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, jul-set, vol. 37, n. 3, p. 96-104, 2002.
- PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. *O&S*, jul/set, vol.13, n. 38, p. 45-57, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS; A. V. B. (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, Reimpressão, 2007.

SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAN, V.A.R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, vol. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia da pesquisa*. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Instruções para aplicação do questionário

**Prezado(a) Colega(a):**

Sou aluna do curso de Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre Clima Organizacional e Bem-estar no trabalho. Esta pesquisa tem por finalidade dar subsídios técnicos à minha monografia de conclusão de curso.

A sua aplicação está direcionada aos servidores lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas–DIGEP desta secretaria.

As informações serão analisadas desconsiderando-se a identificação dos respondentes, tendo em vista a manutenção do sigilo e do anonimato da pesquisa.

Obrigada por sua colaboração!!

Luizimeire Farias Furtado

## Apêndice B – Questionário perfil sócioeconômico

## 1) Sexo

☐ feminino☐ masculino

## 2) Idade

☐ entre 18 e 30 anos☐ entre 31 e 40 anos☐ entre 41 e 50 anos☐ de 51 anos em diante

## 3) Escolaridade

☐ nível básico☐ nível médio☐ nível superior completo☐ pós-graduação

## 4) Estado civil

☐ solteiro☐ casado / união estável☐ separado / divorciado☐ viúvo

## 5) Renda

☐ até 03 salários mínimos☐ de 03 até 05 salários mínimos☐ de 05 até 08 salários mínimos☐ superior a 08 salários mínimos

## 6) Tempo de serviço público

☐ até 5 anos☐ de 6 a 10 anos☐ de 11 a 20 anos☐ de 21 a 30 anos☐ mais de 31 anos



## ANEXOS

### Anexo A – Questionário Clima Organizacional

As frases abaixo falam de algumas características da empresa onde você está trabalhando. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase. Dê suas respostas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta, conforme descrito abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo e nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
05- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.					
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
19- Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas.					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					

28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo.					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado.					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56- Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60- Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61- Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa.					
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					

## Anexo B – Questionário Bem-estar no trabalho

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...

- |                     |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|---------------------|
| a) alegre _____     | h) animado _____      | o) incomodado _____ |
| b) preocupado _____ | i) chateado _____     | p) nervoso _____    |
| c) disposto _____   | j) impaciente _____   | q) empolgado _____  |
| d) contente _____   | k) entusiasmado _____ | r) tenso _____      |
| e) irritado _____   | l) ansioso _____      | s) orgulhoso _____  |
| f) deprimido _____  | m) feliz _____        | t) com raiva _____  |
| g) entediado _____  | n) frustrado _____    | u) tranqüilo _____  |

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

### Neste trabalho...

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