



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Curso de Graduação em Administração a distância

**MARIVANE SOARES DE CASTRO DUARTE**

**GESTÃO DE PESSOAS: Bem Estar no Trabalho no  
Laboratório Sabin**

**Brasília – DF  
2011**

MARIVANE SOARES DE CASTRO DUARTE

**GESTÃO DE PESSOAS: Bem Estar no Trabalho no  
Laboratório Sabin**

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

Professora Supervisora: Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza  
Professora Orientadora: Ms. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2011

Duarte, Marivane Soares de Castro.

Gestão de Pessoas: Bem Estar no Trabalho no Laboratório  
Sabin/Marivane Soares de Castro Duarte. – Brasília, 2011.

48 f.: il.

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Rose Mary Gonçalves, Departamento de  
Administração.

1. Gestão de Pessoas. 2. Bem Estar no Trabalho. 3. Laboratório  
Sabin. I. Título.

MARIVANE SOARES DE CASTRO DUARTE

**GESTÃO DE PESSOAS: Bem Estar no Trabalho no  
Laboratório Sabin**

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

**Marivane Soares de Castro Duarte**

Titulação, Nome completo  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília,..... de junho de 2011.

Dedico este estudo aos funcionários do Laboratório Sabin, unidades de Taguatinga Sul e Brazlândia, pela gentileza em participar da pesquisa.

Agradeço a Deus por suas infinitas bênçãos; aos meus familiares, pela paciência e pela disponibilidade de se privarem da minha presença sempre que os estudos assim o exigiam.

O homem não é produto das circunstâncias. As circunstâncias são produtos do homem.

*Benjamim Disraeli*  
*Escritor e político britânico*

## RESUMO

Ao avaliar o seu próprio bem estar o trabalhador pode fazê-lo tanto do ponto de vista cognitivo, quanto do ponto de vista afetivo. Os afetos estão mais relacionados com os aspectos cognitivos. Afetos positivos, como alegria, afeição, orgulho, e afetos negativos, como vergonha, culpa, tristeza, raiva e ansiedade devem ser pesquisados e medidos separadamente nas organizações. Pode-se avaliar também o bem estar psicológico, relacionado à capacidade de realização de cada pessoa, envolvendo competências, além dos sentimentos e que pode oferecer a sensação de vida plena e realizada. A organização pesquisada foi o Laboratório Sabin. A motivação para a realização do estudo foi identificar o bem estar no trabalho dos colaboradores do Laboratório Sabin, de acordo com a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção que os colaboradores têm sobre elas. O tema foi pesquisado de modo formal, baseado em pesquisa bibliográfica, sobre a gestão de pessoas e o bem estar no trabalho, seguido por uma pesquisa de campo de natureza quantitativa que, do ponto de vista de suas finalidades é de natureza exploratória, envolvendo a interrogação direta dos colaboradores por meio de questionário com perguntas fechadas. Os resultados revelaram que o bem estar psicológico dos colaboradores está acima da média de 2,5 pontos, considerada no questionário, mas a organização pode implementar medidas para melhorar o bem estar subjetivo, observando a questão da equidade e conhecendo melhor a vida pessoal dos colaboradores, pois alguns problemas particulares podem estar interferindo no bem estar no trabalho.

**Palavras Chaves:** Gestão de pessoas; Bem estar no trabalho; Laboratório Sabin.



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Níveis de bem estar subjetivo no Laboratório Sabin.....	34
Gráfico 2	Níveis de bem estar psicológico no Laboratório Sabin.....	36

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Fatores de bem estar no trabalho em relação ao cargo.....	20
Figura 2	Bem estar no trabalho em relação aos resultados esperados.....	21
Figura 3	Bem estar em relação à igualdade no trabalho.....	22

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Programas para motivação dos colaboradores.....	24
Quadro 2	Perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa.....	30

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do Problema.....	10
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	O bem estar no trabalho.....	14
2.2	O bem estar na organização.....	18
2.3	Promoção do bem estar dos colaboradores.....	19
2.3.1	Em relação ao cargo ocupado.....	20
2.3.2	Em relação aos resultados esperados.....	21
2.3.3	Em relação à equidade.....	22
2.3.4	Programas de promoção do bem estar dos colaboradores.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização.....	26
3.3	População e amostra ou participantes do estudo.....	27
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa.....	27
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
4.1	Análise do perfil sócio demográfico dos colaboradores.....	30
4.2	Análise do bem estar subjetivo.....	34
4.3	Análise do bem estar psicológico.....	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	39
5.1	Síntese dos resultados.....	39
5.2	Contribuições e limitações do estudo.....	40
5.3	Recomendações para futuros estudos.....	41
	REFERÊNCIAS.....	43
	ANEXO: Questionário encaminhado aos colaboradores.....	45
	APÊNDICE: Documento enviado ao Laboratório Sabin.....	47

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização**

A gestão de pessoas nas organizações é um assunto que chama a atenção de muitos estudiosos da área de Administração, tanto no setor privado, quanto no setor público. Cada vez mais as organizações se conscientizam de que o seu maior capital são as pessoas. Por isso, para que a organização seja produtiva, tenha competitividade, é necessário que as pessoas que dela fazem parte estejam bem consigo mesmas e com o trabalho.

O grande desafio das organizações é realizar um modelo de gestão adequado, que possa aliar a formação e o desenvolvimento de pessoas com um ambiente oportuno para o alcance da visão e das metas da organização e dos colaboradores. A motivação é resultado de atitudes de uma administração de gestão de pessoas, voltada para a satisfação e bem estar de seus colaboradores, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos.

O modelo de gestão de pessoas adotado nas organizações atinge diretamente na reação dos colaboradores envolvidos. A interferência das ações dos gestores aumenta ou diminui o bem estar de seus colaboradores, influenciando em seu desempenho profissional e pessoal.

Assim, o tema deste estudo aborda o bem estar nas organizações, focando o bem estar subjetivo, ou seja, o estar bem consigo mesmo; e o bem estar psicológico, ou seja, estar bem com o trabalho, satisfeito com o resultado das competências e habilidades desenvolvidas.

A organização escolhida para o estudo, o Laboratório Sabin, possui alto conceito no cenário empresarial, principalmente na sua área de atuação, a de análises clínicas, oferecendo aos seus colaboradores uma série de oportunidades destinadas justamente a criar estados de bem estar que estimulem a produtividade.

## **1.2 Formulação do problema**

A percepção que o indivíduo tem sobre sua satisfação com a vida é considerada um aspecto cognitivo do bem estar, consistindo em uma dimensão

diferente dos afetos. Assim, os afetos positivos, negativos e a satisfação com a vida fazem parte do bem estar subjetivo, sendo os dois primeiros considerados sentimentos transitórios e a última uma média da frequência com que esses sentimentos ocorrem, conforme Paschoal e Tamayo (2008).

De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), esta é uma visão hedonista da felicidade, baseada em respostas emocionais, que envolvem os afetos e a percepção e reações do indivíduo a eles, de acordo com os eventos que se sucedem em sua vida. No trabalho, essas emoções se expressam como satisfação no ambiente organizacional, envolvendo satisfação com as pessoas, com a organização e com a própria atividade, além do comprometimento e identificação com a empresa.

No entanto, é preciso que o colaborador perceba como as emoções afetam seu desempenho na vida pessoal e no ambiente organizacional, para fazer com que os afetos sejam como molas propulsoras para alcançar suas metas de vida. Paschoal e Tamayo (2008, p. 4) explicam que essa é uma visão *eudaimonica* da felicidade, referindo-se “à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais de vida”.

Com base nessas considerações formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como os colaboradores do Laboratório Sabin percebem suas emoções no trabalho, como forma de vivenciar situações de bem estar na organização e desenvolver seus potenciais/habilidades a partir delas?

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar o bem estar no trabalho dos colaboradores do Laboratório Sabin, de acordo com a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção que têm sobre elas, a partir da qual desenvolvem seus potenciais/habilidades como forma de alcançar suas metas de vida.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a. Objetivos Específicos Identificar os afetos positivos dos colaboradores do Laboratório Sabin;
- b. Identificar os afetos negativos dos colaboradores do Laboratório Sabin;

- c. Identificar o nível de realização dos colaboradores do Laboratório Sabin e como a percepção que têm sobre ela influencia suas metas de vida.

## 1.5 Justificativa

Ao estudar o tema do bem estar no trabalho busca-se conhecer e analisar as possíveis ações desenvolvidas pelas organizações, no sentido de proporcionar bem estar subjetivo e bem estar psicológico aos seus colaboradores e em que teorias da psicologia ou da gestão de pessoas elas se fundamentam.

A escolha dessa organização foi motivada não só pela possibilidade de pesquisar se, diante dessas oportunidades, os seus colaboradores realmente desenvolvem o bem estar. Acredita-se que o conhecimento sobre organizações bem sucedidas e onde os colaboradores desfrutam tanto do bem estar subjetivo, quanto do bem estar psicológico, seja muito importante para que o Administrador aprofunde-se no assunto da gestão de pessoas e possa atuar de forma eficiente e eficaz, a partir do momento em que também for colaborador de uma organização.

As organizações que estão bem integradas com as mudanças promovidas no mundo globalizado já perceberam que, mais do que administrar recursos humanos, é preciso trabalhar com pessoas. Essas organizações entendem que as pessoas não são como os recursos materiais, que podem ser trabalhados pelo gestor sem que se manifestem. As pessoas possuem sentimentos, desejos, necessidades e sonhos que gostariam de realizar. As pessoas possuem relacionamentos e eles interferem em suas vidas em todos os momentos.

Diante disso, a organização precisa observar se seus colaboradores são casados, se têm filhos, se têm acesso aos demais parentes, usufruindo da rede familiar; ou se são solteiros, estão noivos, se estudam ou não, suas preferências de lazer e de trabalho. Esse conhecimento é fundamental para que a organização possa promover ações que desenvolvam o bem estar dos colaboradores.

Contudo, não adianta desenvolver essas ações apenas em direção ao bem estar psicológico, aquele que se relaciona à satisfação no trabalho. É preciso também criar mecanismos para que o colaborador tenha bem estar subjetivo, relacionado aos sentimentos pessoais, aos relacionamentos íntimos e familiares, ao lazer e ao estudo. É preciso que haja equilíbrio entre essas duas instâncias do bem

estar para que o colaborador seja produtivo e contribua efetivamente para o sucesso da organização.

Assim, não adianta a organização desenvolver grandes e às vezes caras ações em benefício do bem estar no trabalho, se o colaborador não estiver satisfeito com a sua vida pessoal, com os seus relacionamentos, com as oportunidades que gostaria de ter nos momentos em que não está trabalhando. Daí a importância da realização da pesquisa de campo, para conhecer e analisar essa situação, como forma de aumentar os conhecimentos sobre o trabalho nas organizações, contribuir para a área de comportamento organizacional, enquanto profissional de Administração.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Uma empresa bem sucedida e com funcionários felizes não é exatamente um binômio fácil de ser encontrado em um mesmo local. Geralmente, o cotidiano organizacional está repleto de tensão, com as pessoas focadas em cumprir tarefas e prazos. Em um ambiente assim parece não sobrar muito tempo para se pensar em bem estar. Contudo, muitos colaboradores encontram motivação em sua atividade e se sentem bem no ambiente de trabalho, mais que em qualquer outro lugar.

### **2.10 bem estar no trabalho**

Em conformidade com Nogueira (2002) as relações de trabalho abrangem o conjunto de normas institucionais e informais que configuram as relações entre capital e trabalho no interior das organizações, mediadas pela contradição entre o desenvolvimento tecnológico e as relações sociais de produção e são influenciadas por costumes, tradições, ideologias, culturas e o valor atribuído ao trabalho em cada sociedade.

Além de abranger as relações trabalhistas definidas pela legislação as relações de trabalho também abrangem as relações interpessoais no trabalho, formando um complexo onde podem ser encontradas dimensões individuais e comportamentais. Nogueira (2002) aponta três pressupostos básicos para a configuração desse complexo, que são a continuidade das relações entre proprietários e não proprietários na sociedade do conhecimento e da informação; liberdade do trabalhador para vender sua força de trabalho; e concentração da propriedade nas mãos de poucos grupos econômicos, com grande interdependência a nível mundial.

Dessa forma, Nogueira (2002) argumenta que o trabalho permanece subordinado ao capital. Contudo, a sociedade do conhecimento produziu inovações no campo do trabalho, ao permitir a individualização e autonomização das funções, com base no uso da microeletrônica e da internet. Nesse contexto, as relações de trabalho podem assumir dimensões microssociais, que ocorre a nível local, permitindo a criação de uma cultura organizacional, envolvendo ainda organizações formais do trabalho, como subcontratação, terceirização, temporariedade, trabalho parcial e informal.

Historicamente, as primeiras manifestações da motivação no trabalho eram físicas (possibilidade de castigos), financeiras (descontos nos salários) e sociais (possibilidade de desonra), próprias de tempos em que as relações de trabalho entre patrões e empregados eram próximas. A Revolução Industrial, contudo, modificou essa situação, introduzindo na estrutura organizacional relações de trabalho distantes e impessoais. Mas era preciso motivar os trabalhadores para produzirem rapidamente e em grande quantidade, como explica Casado (2002).

Todavia, a própria fragmentação do trabalho nas indústrias tornou cada vez mais difícil essa motivação, ao considerar o ser humano apenas como mais uma peça da engrenagem do sistema. Casado (2002) explica que os trabalhadores reagiram à fragmentação e à rotinização, buscando maior satisfação no trabalho, por meio de melhores salários, segurança e estabilidade no emprego, de forma que um trabalhador não precisasse desejar a demissão do outro para ocupar a vaga.

A autora explica que as organizações também reagiram, procurando fazer com que os trabalhadores participassem de instâncias decisórias e recebessem incentivos pela produção em grupo. Contudo, os indivíduos são únicos e o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra que está ao seu lado. A maneira como cada trabalhador contribui para o sucesso da organização também é diferente.

As relações entre as representações dos trabalhadores e dos patrões constituem a dimensão mesossocial das relações de trabalho, articulando o ambiente interno e externo das organizações; a dimensão macrossocial envolve as relações entre as forças políticas presentes no Estado e que resultam nos arranjos que definem a legislação e as políticas sociais e trabalhistas. Conforme Nogueira (2002), ainda poderia ser acrescentada uma quarta dimensão, resultante da globalização, que seria a hipermacrossocial, onde as soluções para alguns conflitos nas relações de trabalho são encaminhadas de forma a serem válidas para as filiais de todo o mundo, deixando de ser apenas um problema local.

Contudo, é preciso analisar o alcance dessas soluções globais considerando-se, como foi mencionado por Nogueira (2002) que as relações de trabalho envolvem aspectos da tradição e da cultura. Esses aspectos são diversos em cada país onde uma organização instala suas filiais. Assim, o que motiva o trabalhador asiático pode não motivar o trabalhador norte-americano ou o trabalhador europeu. Cada um possui costumes e valores específicos relacionados à categoria trabalho.



Dessa forma, Casado (2002) explica que convicções básicas sobre a natureza do homem estão envolvidas em seu trabalho: o desejo de contribuir para e com o trabalho; trabalho não precisa necessariamente ser algo ruim ou aversivo; o trabalhador pode influenciar na qualidade da organização; controlar as tarefas em seu incremento e complexidade traz satisfação para o trabalhador. Essa satisfação pode ser chamada de bem estar no trabalho:

[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultantes de um trabalho ou experiências de trabalho [...] Estas emoções propiciam a construção de novos recursos pessoais, incluindo recursos físicos, intelectuais e sociais. Como estas emoções positivas podem corrigir, restaurar ou desfazer os efeitos acarretados pelas emoções negativas, tanto do ponto de vista psicológico como fisiológico, elas acabam promovendo o bem estar e a saúde (COVACS, 2006, p. 28).

Assim, o trabalhador canaliza a sua motivação no sentido de promover o seu bem estar na organização, de forma a ter produtividade e eficiência e sentir-se satisfeito nas relações com os demais colaboradores.

Ao avaliar o seu próprio bem estar o trabalhador pode fazê-lo tanto do ponto de vista cognitivo, quanto do ponto de vista afetivo. Assim, a satisfação geral com a vida e a presença da alegria e da tristeza faz parte do quadro avaliativo do bem estar no trabalho. Esse é o bem estar subjetivo e está sujeito aos costumes, às crenças e aos valores culturais do indivíduo, bem como de suas aspirações pessoais. Covacs (2006) afirma que duas pessoas podem avaliar de forma completamente diferente os seus níveis de bem estar no trabalho.

A satisfação geral com a vida e a presença de afetos positivos e negativos na vida da pessoa são as três dimensões do bem estar subjetivo. Assim, “um nível de bem estar subjetivo é considerado adequado quando há elevada satisfação com a vida, alta frequência de experiências emocionais positivas e baixas frequências de experiências emocionais negativas”, de acordo com Covacs (2006, p. 19).

A satisfação com a vida abrange áreas como o lazer, o amor e os relacionamentos e quanto maior for a sua delimitação em pesquisas organizacionais, mais sujeitas estarão essas pesquisas a expressarem as circunstâncias reais de vida dos indivíduos, afirmam Albuquerque e Tróccoli (2004). Os afetos estão mais relacionados com os aspectos cognitivos, envolvendo sentimentos, humores e temperamentos mais persistentes no tempo. Afetos positivos, como alegria, afeição, orgulho, e afetos negativos, como vergonha, culpa, tristeza, raiva e ansiedade

devem ser pesquisados e medidos separadamente nas organizações e seu conceito não se relaciona com o de satisfação com a vida.

De acordo com Covacs (2006) o bem estar subjetivo é avaliado pelos sentimentos que persistem no tempo e sua pesquisa nas organizações é importante para investigar que fatores podem promovê-lo e o que diferencia os trabalhadores em relação a esses fatores, fazendo com que sejam mais ou menos felizes em suas relações de trabalho.

Pode-se avaliar também nas organizações o bem estar psicológico, relacionado à capacidade de realização de cada pessoa, envolvendo competências, além dos sentimentos e que pode oferecer a sensação de vida plena e realizada. Conforme Bianchi, Penterich e Scalabrin (2006) a origem dessa idéia remonta ao pensamento de Aristóteles, cujo conceito de *eudaimonia* enfocava a realização e o exercício das potencialidades humanas, como forma de obter prazer e felicidade.

As emoções equilibradas e a prática das virtudes seriam o caminho para se atingir a excelência e a satisfação na vida, conforme o filósofo grego:

[...] nem por natureza e nem contrariamente à natureza a excelência moral é engendrada em nós, mas a natureza nos dá a capacidade de recebê-la, e esta capacidade se aperfeiçoa com o hábito [...] As coisas que temos de aprender antes de fazer, aprendemo-las fazendo-as – por exemplo, os homens se tornam construtores construindo e se tornam citaristas tocando cítara (ARISTÓTELES, 1996, *apud* SILVA, 2006, p. 96).

Assim, quando o filósofo grego se refere às virtudes trata-se das competências que uma pessoa possui, a sua excelência naquilo que faz, seja no aspecto moral, como a coragem e a generosidade, seja no aspecto da mente, como saber planejar, entender conceitos e argumentar logicamente. Atingir a *eudaimonia* significava não apenas realizar bem as coisas materiais, mas também obter excelência nos relacionamentos, para se chegar ao bem estar psicológico, como explicam Bianchi, Penterich e Scalabrin (2006).

De acordo com Covacs (2006) o bem estar psicológico possui seis dimensões, que são a auto aceitação; a habilidade de desenvolver e manter relações interpessoais; modelagem do ambiente em função das necessidades e desejos pessoais; senso de autodeterminação e autoridade pessoal; ter propósitos na vida e obter o máximo dos talentos e oportunidades. Apesar de nem sempre

estarem juntos o bem estar subjetivo e o bem estar psicológico, em todas as suas dimensões, podem ampliar a experiência de bem estar do indivíduo.

Covacs (2006) também aponta a avaliação do bem estar social como importante para o conceito de bem estar no trabalho nas organizações. Dimensões da vida como integração, aceitação, contribuição, realização e coerência social contribuem para o funcionamento ótimo do indivíduo e para aumentar o seu desejo de crescer continuamente.

Dessa forma, promover o bem estar dos colaboradores garante produtividade e rentabilidade para as organizações, garantindo que tenham saúde física e mental, diminuindo os custos com tratamentos, tanto para o Estado, quanto para a própria organização. Covacs (2006) ressalta que atingir esses objetivos as organizações precisam se comprometer e se envolver com a promoção do bem estar dos seus colaboradores.

## **2.2 O bem estar na organização**

Organizações que lidam com valores como honestidade, confiança, integridade, compaixão e solidariedade podem ser consideradas como entidades vivas, visto que apresentam necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais e sabem que para se manter assim precisam equilibrar todas essas necessidades, como explica Barret (2006).

Conforme Borges (2005), esse equilíbrio deve envolver os colaboradores, a empresa e a comunidade onde ela está instalada, representando uma direção a ser seguida. Na atualidade cada vez mais empresas consideram que essa situação de equilíbrio é um importante objetivo a ser alcançado, como forma de ligar o mundo interior das pessoas ao mundo exterior, aproveitando os melhores sentimentos que elas possam ter, para reativar a responsabilidade e o desempenho na organização.

O bem estar físico da organização é determinado pelo seu sucesso financeiro, indicando saúde corporativa, mas a empresa não deve olhar para o futuro pensando apenas nesse indicador, pois ele se refere ao que já foi feito, ao passado. A satisfação consigo mesma e a qualidade dos relacionamentos referem-se ao bem estar emocional da organização, envolvendo a adequação corporativa. Amizade e conexão entre os colaboradores são fundamentais para esse tipo de bem estar,

envolvendo também a justiça, igualdade e reconhecimento. Esse é bem estar que gera orgulho pelo trabalho realizado, de acordo com Barret (2006).

Barret (2006) explica que quando uma organização se abre ao aprendizado, tanto interno, quanto externo, conquista o bem estar mental. Externamente, esse bem estar alimenta a autoestima e a moral da organização, enquanto interiormente estimula a criatividade, a busca pelo conhecimento, levando ao desenvolvimento do intelecto. O grau de associação externa e interna da organização promove o bem estar espiritual, que se fundamenta em valores como a ética e a lealdade. Diante desses valores os gestores das organizações são encorajados a mudar, para torná-las mais eficientes, produtivas e de melhor qualidade; a transformar as estruturas organizacionais, abrindo-as para o futuro; a evoluírem continuamente em seus valores, crenças e comportamentos, por meio de comunicação aberta e compromisso com o desenvolvimento.

Esse bem estar espiritual reflete-se na missão da organização, configurada em forma de metas direcionadas à satisfação de necessidades sociais, envolvendo os colaboradores em atividades de caráter nobre, extremamente motivadoras. A maioria das organizações elege um grupo social como beneficiário de sua missão, mas existem aquelas que conseguem atingir amplos setores com os seus projetos de intervenção social, como analisam Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999).

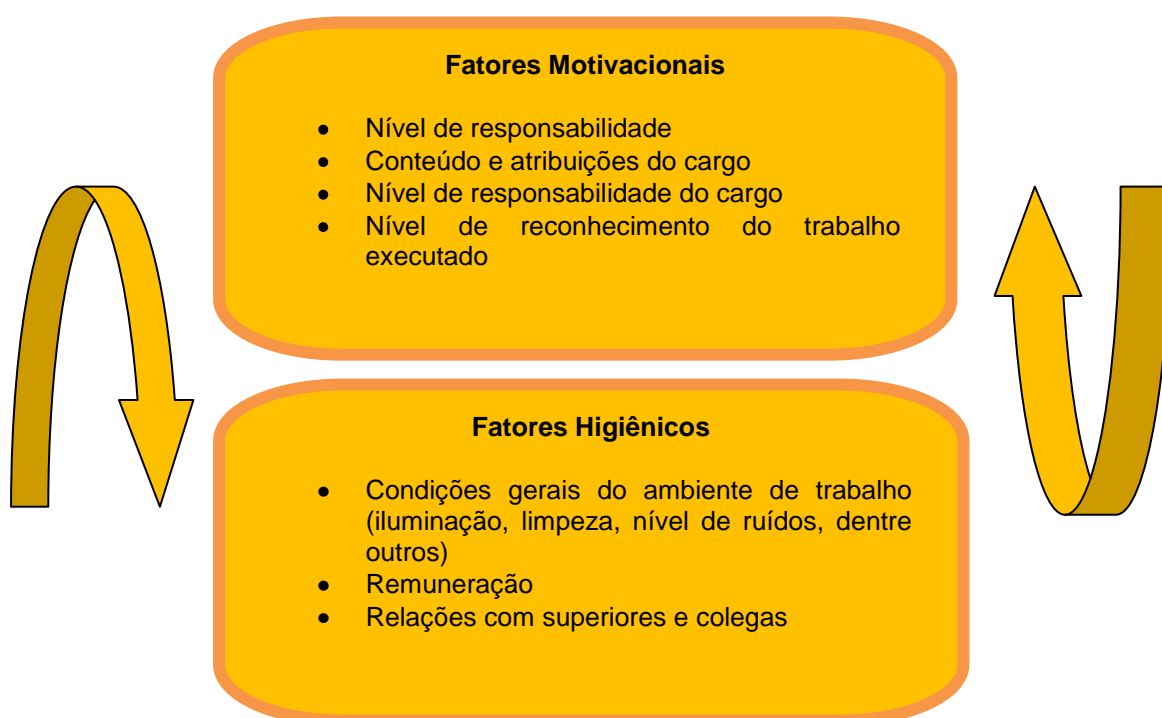
### **2.3 Promoção do bem estar dos colaboradores**

O que motiva os colaboradores de uma organização são as suas necessidades e a busca de soluções para satisfazê-las. O colaborador tem não só necessidades físicas, mas também necessidades sociais, emocionais e espirituais. Para atender a essas necessidades o colaborador busca uma organização cujo perfil seja compatível com os seus desejos, conforme explica Bergue (2007). Contudo, a organização pode criar mecanismos que satisfaçam as necessidades dos colaboradores, de forma a promover o seu bem estar.

### 2.3.1 Em relação ao cargo ocupado

Nos cargos ocupados pelos colaboradores na organização existem fatores de insatisfação e de satisfação e ainda fatores neutros, que garantem que o colaborador não se sinta insatisfeito, mas também não geram satisfação. Bergue (2007) chama esses fatores de “higiênicos”. Os fatores que trazem satisfação ao colaborador são chamados de “motivacionais”.

Essa teoria foi formulada por Frederick Herzberg (1923-2000), relacionando o cargo e o contexto em que ele se insere como fator de predisposição para a insatisfação ou satisfação do colaborador na empresa:



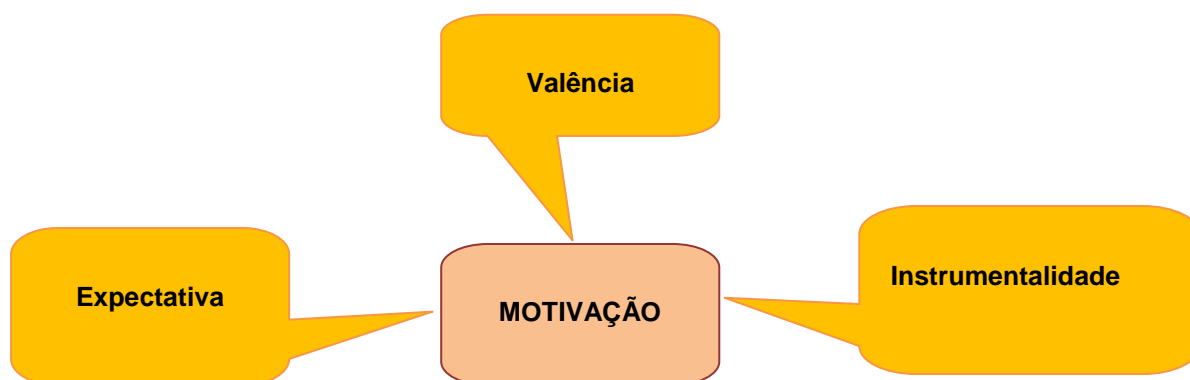
**Figura 1: Fatores de bem estar no trabalho em relação ao cargo**  
Fonte: BERGUE, 2007, p. 304 (Adaptação da pesquisadora)

Observando e estudando esses fatores o gestor pode diagnosticar os pontos que afetam negativamente o bem estar do colaborador e promover mudanças relacionadas ao cargo, para promover a sua satisfação. O gestor pode promover o enriquecimento dos cargos, usando para isso, a rotação de cargos, ou seja, o colaborador tem a alternativa de ocupar postos de trabalho diversificados, de forma a explorar seus potenciais (BERGUE, 2007).

Essa medida exige do gestor o desenho de cargos com maior amplitude, de forma a contemplar diversas atividades, configurando-se em uma política de ampliação de tarefas; é mais viável nas organizações privadas do que nas organizações públicas, que exigem cargos muito especializados. Assim, se o colaborador assume outra tarefa que não aquela que normalmente desempenha, é considerado em desvio de função, como explica Bergue (2007). Nas organizações privadas isso é mais fácil de ser encaminhado.

### 2.3.2 Em relação aos resultados esperados

O colaborador aumenta sua motivação quando pode escolher as tarefas que gostaria de fazer, de acordo com o valor atribuído ao resultado esperado para cada uma, chamado valência; de acordo com a percepção das compensações que podem ser obtidas, chamadas instrumentalidade; e de acordo com a própria expectativa do resultado, conforme Waal e Telles (2004). Essa teoria foi formulado por Victor Vroom (1932), podendo ser apresentada pela figura abaixo:



**Figura 2: Bem estar no trabalho em relação aos resultados esperados**  
**Fonte: WAAL e TELLES, 2004, p. 1 (Adaptação da pesquisadora)**

De acordo com Waal e Telles (2004) a valência pode ser positiva ou negativa, dependendo de cada colaborador. Para certo colaborador um novo emprego pode significar salário maior (valência positiva), mas para outro pode significar ter que percorrer uma distância maior (valência negativa). Por meio da instrumentalidade o colaborador estabelece metas que gostaria de atingir, contando, para isso, com suas próprias capacidades, mas também com mecanismos externos,

como melhoria na formação, por exemplo. Se não tem expectativa de alcançar o resultado o colaborador não se motiva para buscar essas alternativas externas.

Os resultados esperados, no entanto, podem não estar relacionados diretamente ao trabalho, como uma promoção, por exemplo, mas à vida pessoal, permitindo que o colaborador possa realizar necessidades acalentadas por longo tempo, como fazer uma viagem, casar-se ou melhorar a aparência pessoal. Assim, a motivação e as forças que o colaborador desencadeia para colocá-la em prática variam de indivíduo para indivíduo, conforme explicam Waal e Telles (2004). Para contemplar esse aspecto, o gestor precisa formular políticas de bem estar que relacionem carreira, remuneração e ambiente organizacional.

### 2.3.3 Em relação à equidade

Determinadas situações de desigualdade podem afetar a motivação dos colaboradores e diminuir o bem estar no trabalho, como é o caso de remunerações diferentes para uma mesma função. Os colaboradores costumam comparar os seus salários e os seus desempenhos com os dos colegas. Essa análise é atribuída a J.Stacy Adams (1925) e envolve o conceito de justiça, quando da comparação entre a situação de dois ou mais colaboradores na mesma organização, de acordo com Nunes (2008). A comparação entre remuneração e desempenho pode ser expressa pela seguinte figura:

$$[R/D]_p = [R/D]_c$$

O diagrama apresenta uma equação visualizada. À esquerda, um retângulo azul com cantos arredondados contém o símbolo matemático  $[R/D]_p$  em vermelho. À direita, um retângulo amarelo com cantos arredondados contém o símbolo matemático  $[R/D]_c$  em vermelho. Um sinal de igualdade (=) está centralizado entre os dois retângulos.

**Figura 3: Bem estar em relação à igualdade no trabalho**  
 Fonte: BERGUE, 2007, p. 306 (Adaptação da pesquisadora)

O primeiro quadro mostra a relação entre a remuneração e o desempenho como é percebida pelo próprio colaborador e o segundo quadro mostra como essa relação é percebida pelos demais colaboradores. Se for percebida uma desigualdade o colaborador se desmotiva e diminui o seu bem estar, pois espera

receber da organização um tratamento justo em relação ao seu desempenho, como explica Nunes (2008).

Quando essa relação é de igualdade com o grupo, o colaborador sente-se satisfeito e se for superior ele torna-se ainda mais motivado para melhorar o seu desempenho. Diante disso, os gestores devem ficar atentos ao definirem funções, promoções, transferências, elogios públicos, salários e outras gratificações financeiras, de acordo com Nunes (2008).

De acordo com Bergue (2007), é ruim para o bem estar do grupo e também para o colaborador afetado, quando se percebe que uma melhoria foi atribuída visivelmente para beneficiar alguém em particular. Nesse caso, um plano de carreira bem estruturado, que legitime as possíveis diferenças remuneratórias entre os colaboradores, pode resolver o problema.

Bergue (2007) explica que, diante de situações de desigualdade, os colaboradores podem redimensionar suas contribuições à organização, diminuindo a dedicação; distorcerem a realidade organizacional, de forma a absorverem a suposta injustiça; saírem da organização em busca de situações melhores. Assim, o gestor precisa ficar atento, pois situações de injustiça trazem maiores prejuízos ao bem estar dos colaboradores do que o pagamento de baixos salários de forma generalizada.

#### 2.3.4 Programas de promoção do bem estar dos colaboradores

Antes de implementar qualquer programa de motivação e de estímulo para os seus colaboradores, o gestor de uma organização deve realizar estudos e diagnosticar os pontos a serem melhorados, sem perder de vista a cultura organizacional, conforme Bergue (2007). Existem vários tipos de programas, como se pode notar no quadro a seguir:



PROGRAMA	AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS
Reconhecimento dos colaboradores	Evidenciar o bom desempenho de maneira pública, por meio de documento oficial, evento, símbolo, brinde, curso, folga, bônus; melhoria dos processos e contribuições com sugestões;
Envolvimento ampliado dos colaboradores	Formar grupos de estudo e melhorias; deliberativos; de interface com o cidadão; de racionalização de consumo de materiais; de planejamento e definição de metas;
Remuneração variável	Incorporar parcelas variáveis ao plano salarial; promover o rodízio de gratificações;
Remuneração por habilidades adquiridas	Realização de cursos de treinamento e desenvolvimento operacional e estratégico, respectivamente;
Programas de benefícios	Concessão de vales refeição; vales rancho; bolsas de estudo e auxílios diversos;
Responsabilidade social	Doações de alimentos e vestuários; prestação de serviços voluntários à sociedade;
Flexibilização de horário de trabalho	Estabelecer um núcleo rígido de horário e flexibilizar os demais tempos, de acordo com as necessidades e o desempenho dos colaboradores.

**Quadro 1: Programas para motivação dos colaboradores**

**Fonte: Elaboração da pesquisadora, com base em BERGUE, 2007, p. 308-309.**

Em relação à flexibilização de horário é preciso salientar que os colaboradores não podem achar que estão sendo injustiçados diante de um colega que entrou no trabalho mais tarde ou saiu mais cedo. A flexibilização deve ser legitimada por todos os colaboradores, por meio de documento do gestor, de forma que cada um tenha conhecimento da necessidade do outro e tenha a oportunidade de exercer a tolerância. Bergue (2007) explica que a faculdade de se movimentar no horário da organização quebra o clima de monotonia, motivando o colaborador a ter um desempenho superior e a oferecer mais de si, quando solicitado.

## 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O método científico é aquele que os pesquisadores usam para adquirirem conhecimentos verdadeiros sobre uma dada realidade. Em Administração esse procedimento chama-se pesquisa básica, que “busca descrever as realidades de ações e interações administrativas de um modo verdadeiro”, conforme Babin *et al.* (2003). Os fenômenos que podem ser estudados em Administração são muito amplos e dentre essa variedade o presente estudo volta-se para o tema do bem estar dos colaboradores das organizações no ambiente de trabalho.

O tema foi pesquisado de modo formal, apresentando-se inicialmente um referencial teórico sobre a gestão de pessoas e o bem estar dos colaboradores e que tipo de programas as organizações podem desenvolver para promover esse bem estar. Em seguida, apresenta-se uma pesquisa de campo, fundamentada em projeto sistemático e buscando responder a uma questão específica: Qual a percepção dos colaboradores de uma organização sobre o seu bem estar no trabalho?

A pesquisa de campo é de natureza quantitativa no que se refere à abordagem:

O método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. [...] A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos (ZANELLA, 2006, p. 89).

Diante desse enunciado pode-se dizer que o presente estudo procura contribuir, enquanto pesquisa quantitativa, para se chegar a um modelo de aferição desse bem estar, de forma que a organização possa implementar programas para a sua promoção, como forma de aumentar a produtividade organizacional.

Quanto aos seus fins a pesquisa é de natureza descritiva, envolvendo a caracterização dos colaboradores de duas unidades do Laboratório Sabin, com padronização da coleta de dados, por meio de instrumento validado por Paschoal e

Tamayo (2008). Os dados foram coletados em um único momento da realidade dos colaboradores, sendo assim, um estudo de corte transversal, envolvendo itens relativos aos afetos e itens relativos à expressividade/realização no trabalho.

### **3.2 Caracterização da organização**

O Laboratório Sabin é uma empresa da área de saúde fundada no Distrito Federal, em 02 de maio de 1984. Hoje a rede possui 45 unidades no Distrito Federal e entorno (SABINONLINE, 2011). O Laboratório Sabin é o maior da região Centro-Oeste, com unidades no Distrito Federal, Goiás e Bahia. É conhecido no eixo Rio/São Paulo por figurar na lista das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil e América Latina, segundo o ranking da Great Place to Work (GPTW) e Revista Exame - Você S/A.

O Laboratório Sabin foi fundado por duas mulheres, Janete Vaz e Sandra Costa, que até hoje dividem o comando da empresa. Em 1998, elas colocaram em prática um processo de expansão que gerou bons resultados. De 2000 para cá, a organização passou de 17 para 60 unidades, viu seus clientes se multiplicarem de 130 mil para 1 milhão e seu número de colaboradores de 140 para mais de 845.

O negócio do Laboratório Sabin é a promoção da saúde; sua missão é oferecer serviços de excelência em medicina diagnóstica e preventiva; a visão de suas fundadoras é que o laboratório seja referência na América latina em medicina diagnóstica e seus valores são a credibilidade, ética, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida, responsabilidade socioambiental e transparência (SABINONLINE, 2011).

O Laboratório Sabin foi o primeiro do mundo a receber a certificação SA 8000, que vem contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e trabalho dos seus colaboradores, por meio de diversas ações relacionadas nas áreas de recursos humanos, saúde e segurança. As inovações em produtos e serviços vão desde melhorias nos produtos ofertados atualmente, até o desenvolvimento de novos produtos, como diferencial competitivo.

As inovações em modelos de negócios relacionam-se ao desenvolvimento de novos negócios, que forneçam vantagem competitiva e sustentável. Vão desde o

desenvolvimento de uma nova linha de atuação, até o desenvolvimento de uma nova forma de planejar metas e acompanhar resultados.

As inovações de modelos de gestão consistem em desenvolver ferramentas, processos e métricas para aumentar a rentabilidade e atingir metas mais arrojadas nos projetos. Finalmente, as inovações de processos relacionam-se ao desenvolvimento de novos meios de fabricação ou de novas formas de prestação de serviços.

### **3.3 População e amostra ou participantes do estudo**

Nas duas unidades do Laboratório Sabin que foram pesquisadas trabalham dezessete colaboradores, sendo essa a população da pesquisa. Nesse universo, onze colaboradores aceitaram participar do estudo, recebendo, para isso, um questionário a ser preenchido e depois devolvido à pesquisadora. Os locais de pesquisa foram escolhidos por conveniência, devido aos contatos anteriores da pesquisadora com colaboradores e gestores das duas unidades do Laboratório Sabin.

Dentre os onze colaboradores que responderam o questionário, um colaborador foi eliminado, visto que no seu questionário havia mais de 50% de respostas em branco. Dessa forma, dez colaboradores constituem a amostra que participa desse estudo e cujos questionários são analisados.

Trata-se de uma amostra casual simples, pois cada sujeito tinha possibilidades iguais para ser incluído na pesquisa, sendo também uma amostra acidental, composta por acaso, na medida em que os colaboradores concordaram em participar, nenhum deles sendo escolhido *a priori* (SILVA e MENEZES, 2001).

### **3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa**

Para se proceder à coleta de dados foi utilizado um questionário, onde foram apresentados itens relativos a três fatores: emoções/humores positivos, emoções/humores negativos e expressividade/realização no trabalho. O instrumento de pesquisa foi validado por Paschoal e Tamayo (2008), em pesquisa realizada no Distrito Federal, em diferentes organizações.

Foram apresentados 21 itens sobre emoções/humores, sendo 09 positivos e 12 negativos e 9 itens sobre expressividade/realização no trabalho. Para cada parte foi elaborado um breve texto explicativo. Nas duas partes foi utilizada uma escala de cinco pontos para as respostas. Na primeira parte as variáveis eram: 1 – nem um pouco; 2 – um pouco; 3 – moderadamente; 4 – bastante; e 5 – extremamente, tendo sido perguntado sobre as emoções do colaborador diante do trabalho nos últimos seis meses. Na segunda parte as variáveis foram: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – concordo em parte; 4 – concordo; e 5 – concordo totalmente, tendo sido perguntado sobre a opinião do colaborador sobre o seu trabalho (PASCHOAL e TAMAYO, 2008).

Dessa forma, as perguntas apresentadas exigiam respostas dicotômicas, que facilitam a aplicação, a tabulação e a análise, com pouca possibilidade de erros, ainda que as opções sejam restritas e possam apresentar erros de medição, como aponta Zanella (2006). No questionário apresentado foi utilizada uma escala de medição por intervalo, onde os números são qualificados e ordenados em unidades constantes.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Depois de obtida a autorização dos supervisores das unidades do Laboratório Sabin que foram abordadas no estudo, a pesquisadora distribuiu o questionário para os colaboradores, atingindo, nesse momento, toda a população, ou seja, dezessete colaboradores. Combinou com eles um dia e horário para recolher os questionários.

No dia e horário marcados a pesquisadora compareceu às unidades do Laboratório Sabin de Brazlândia e Taguatinga Sul. No entanto, em cada unidade alguns colaboradores disseram não ter respondido o questionário ou não ter levado para o trabalho. Assim, a amostra ficou constituída por onze colaboradores, não se conseguindo os questionários de dois colaboradores da unidade de Brazlândia e quatro colaboradores da unidade de Taguatinga Sul.

Foi feito um tratamento *listwise* sobre o preenchimento dos questionários, quando verificou-se que um colaborador havia deixado mais de 50% das respostas em branco, na segunda parte do questionário. Assim, esse instrumento foi eliminado

da pesquisa, por não ser significativo e ainda poder contribuir para falsear a análise dos dados (TRALDI, 2009).

Feita a tabulação, os dados do perfil sócio demográfico foram apresentados em forma de quadro, construído no Microsoft Word. Na segunda questão foram somados os valores atribuídos a cada item, por cada colaborador e feita a média aritmética; em seguida essas médias foram somadas e tirada uma nova média aritmética, atribuída ao total de colaboradores, como valor médio.

Na terceira questão foi também feita a média aritmética para cada item, relativo a todos os colaboradores e depois feita uma nova média aritmética de todos os questionários, expressando o valor médio da amostra considerada. Essas médias foram, então, apresentadas em forma de gráfico, construído no Microsoft Excel.

Em vários momentos da análise houve cruzamento de dados, no sentido de que essa estratégia fornecesse mais informações sobre o perfil e a percepção da situação de bem estar por parte dos colaboradores que compõem a amostra de pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Análise do perfil sócio demográfico dos colaboradores

O conhecimento do perfil sócio demográfico dos colaboradores de uma organização é fundamental no momento de definir que ações ela pretende desenvolver para gerar bem estar no ambiente de trabalho. As pessoas não são apenas aquilo que a sua atuação profissional mostra, mas são também indivíduos que têm vida pessoal, relacionamentos e preferências. Quando há bem estar em sua vida pessoal, as possibilidades de que as ações organizacionais em prol do bem estar psicológico produzam os resultados esperados são muito maiores.

Diante dessas considerações, apresenta-se o perfil sócio demográfico da amostra dos colaboradores do Laboratório Sabin, unidades de Taguatinga Sul e Brazlândia, no Distrito Federal, por meio do quadro abaixo:

SEXO		IDADE		ESCOLARIDADE		EST. CIVIL		RENDA		TEMPO NO SABIN	
F	M	18 a 30 anos	31 a 40 anos	Nível Médio	Nível Superior	Solt.	Cas.	Até 3 SM	De 3 a 5 SM	Até 2 anos	2 a 5 anos
90%	10%	70%	30%	80%	20%	30%	70%	90%	10%	30%	70%

**Quadro 2: Perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa**

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, com base em PESQUISA ACADÊMICA, 2011.

As mulheres constituem 90% da amostra analisada e esse é um importante aspecto para os gestores das organizações. Apesar de ter conquistado sua independência e ocupado postos no mercado de trabalho, grande parte das mulheres ainda é responsável pelas atividades domésticas, realizando-as pessoalmente ou se responsabilizando por quem as realiza em seus domicílios, como explica Ost (2009).

Exatamente por isso, as mulheres casadas, encontram maiores dificuldades para se inserirem no mercado de trabalho e conseguirem nele permanecer, estruturando uma carreira profissional:

A rejeição no mercado de trabalho da mulher com responsabilidades familiares é clara e aparente. Discriminação por razão de matrimônio, gravidez e maternidade. Sem esquecer que a dupla jornada encarada pelas mulheres, traz a elas consequências pessoais, como: ansiedade, angústia, desamparo, estresse, impotência, insegurança, insônia (FERNANDÉZ COLLADOS, 2006, *apud* OST, 2009, p.2)

Na presente pesquisa, sete entre as nove mulheres que constituem a amostra do sexo feminino, são casadas. Diante dessa situação é preciso que a organização desenvolva ações que levem em consideração que elas possivelmente enfrentam dupla jornada de trabalho, o que pode acarretar as consequências previstas por Fernández Collados (2006, *apud* OST, 2009).

Os colaboradores do sexo masculino, 10% da mostra, também ocupam importante espaço na organização, em variados postos de trabalho, desde as atividades de serviços gerais até chefes de laboratório, supervisores, pesquisadores e administradores.

A média de idade dos colaboradores é um dado importante no perfil de uma organização. Na amostra pesquisada 70% dos colaboradores estão na faixa etária de 18 a 30 anos e 30% se encontram na faixa etária de 31 a 40 anos. Na primeira faixa etária considerada estão 8 entre as nove colaboradoras casadas da amostra. Essa é a idade em que os filhos estão menores, ingressando na vida escolar, necessitando muito da presença da mãe.

Assim, ao contratar colaboradoras nessa faixa etária o Laboratório Sabin precisa assumir com elas o compromisso de que possam evoluir em suas carreiras, em termos de ascensão e em termos de formação, enquanto são jovens, mas sem descuidar da família, que é uma fonte de bem estar subjetivo. Quando o colaborador consegue o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional sua produtividade tende a aumentar, contribuindo para o sucesso da organização.

O colaborador do sexo masculino está na faixa etária de 18 a 30 anos, sendo solteiro e tendo cursado até o nível médio. Com esse perfil o colaborador pode aproveitar, enquanto ainda não tem sua própria família, para melhorar a sua formação e aumentar suas competências, como explica Bergue (2007). Verificandose a média geral do bem estar psicológico nos colaboradores da amostra, esse colaborador chegou ao nível máximo (fator 5), aparentemente muito satisfeito com o seu trabalho.



Contudo, atinge fator 3 no que se refere ao bem estar subjetivo, revelando que o seu bem estar na vida pessoal ainda tem metas a serem atingidas, como fazer um curso superior. Pode ser que esse colaborador não tenha grandes expectativas em relação a si mesmo, estando satisfeito com o que já conquistou. Nesse aspecto, a organização também pode contribuir, estimulando no colaborador a vontade de se aperfeiçoar.

Esse colaborador, apesar de estar na organização na faixa de tempo entre dois e cinco anos, está na faixa salarial de até três salários mínimos. Melhorar sua formação acadêmica pode ser uma forma de estimular um pouco a sua vida pessoal, por meio de novos relacionamentos no ensino superior, além de ampliar os seus horizontes como pessoa. Todos os fatores analisados em relação ao bem estar subjetivo, foram marcados com três pontos, num máximo de cinco pontos, no questionário desse colaborador.

Assim, ele se considera apenas um pouco acima da média (2,5 pontos), tanto nos fatores positivos, como alegria, disposição e empolgação, bem como aos fatores que influenciam negativamente, como preocupação, nervosismo e ansiedade. Maior satisfação na vida pessoal pode lhe trazer boas surpresas no trabalho, fazendo com que ele se sinta ainda mais satisfeito do que demonstra atualmente.

Três colaboradoras estão na faixa etária entre 31 a 40 anos, duas solteiras e uma casada. Todas ganham até três salários mínimos e duas colaboradoras estão há mais de dois anos na organização. O nível de bem estar da colaboradora casada está pouco acima da média, computando 2,92 na média geral, num total de cinco pontos. Essa é uma fase da vida em que a pessoa casada já está com os filhos mais velhos e mais independentes, passando a ter mais tempo para si mesma.

Contudo, esse também pode ser o momento de reavaliações:

[...] as principais condições para essas mudanças de interesse são as mudanças nos padrões de vida, onde o adulto reavalia seus velhos interesses, para ver se ainda condizem com o seu estilo de vida [Nesse aspecto], a profissão representa um dos caminhos de orientação vital e de definição pessoal [...] determina o status na comunidade, os papéis sociais e os padrões de vida (D'ANDREA, 1994, *apud* FELTRIN, 2009, p. 17).

Diante dessas considerações, Feltrin (2009) avalia que, nessa faixa etária, as pessoas solteiras podem já não querer reavaliar seus interesses, contentando-se

com o que conquistaram, como parece ser o caso do colaborador analisado anteriormente. Duas colaboradoras também parecem estar nessa situação, contentando-se com uma faixa salarial relativamente modesta (até 3 salários mínimos), sendo que uma cursou somente até o nível médio.

Se a outra colaboradora que está nessa faixa etária, ainda é solteira e tem curso superior completo, sua faixa salarial (até 3 salários mínimos) é aparentemente injusta. Bergue (2007) comenta que a percepção de injustiça pode gerar no colaborador as seguintes reações: redimensionamento da contribuição oferecida à organização, com menor rendimento; distorção das percepções sobre a realidade, com a tentativa de compreender as razões da possível desigualdade ou a saída da organização.

A colega é solteira e mais velha, o que pode levar a colaboradora a refletir negativamente sobre a sua vida pessoal, fazendo com que sinta que o casamento e filhos podem ter atrapalhado sua vida profissional. Corroborando essa alternativa, seu score no quesito bem estar subjetivo, relacionado à vida pessoal é o mais baixo da amostra, com um fator de 2,19 pontos, abaixo da média, num máximo de cinco pontos. Ela não se sente empolgada (1 ponto), orgulhosa (1 ponto) e nem tranquila (1 ponto). Em compensação, mostra-se extremamente preocupada (5 pontos) e irritada (4 pontos).

Se o colaborador analisado anteriormente exige a atenção da organização por sua excessiva passividade, essa colaboradora também exige atenção, porque pode estar injustiçada em termos de não realização do seu potencial, principalmente (2 pontos na questão do bem estar psicológico). A partir do momento em que ela acredita ter mais potencial do que está sendo usado na organização (como consta no seu questionário), pode se candidatar a outras funções, que poderão lhe trazer maior prazer profissional. Cabe ao Laboratório Sabin proporcionar-lhe essa oportunidade.

Em relação ao estado civil dos colaboradores da amostra, 30% são solteiros (dois do sexo feminino e um do sexo masculino) e 70% são casados (todos do sexo feminino). Apenas a colaboradora que apresentou o menor nível de bem estar subjetivo, casada, curso superior completo, ganha acima de cinco salários mínimos. No entanto, isso não a deixa satisfeita, pois acha que não realiza seu potencial e não demonstra satisfação na vida pessoal. Portanto, não é apenas a questão salarial que motiva o colaborador e lhe proporciona bem estar psicológico.

Bianchi, Penterichi e Scalabrin (2006) comentam que as pessoas só permanecem nas organizações e contribuem para com o seu crescimento quando estão satisfeitas com o trabalho. Assim, o bem estar no trabalho é fundamental para que o colaborador nele permaneça, possa estruturar uma carreira e contribuir para o sucesso da organização.

## 4.2 Análise do bem estar subjetivo

Foram apresentados aos colaboradores que constituem a amostra da pesquisa 21 fatores que interferem no bem estar emocional, positiva ou negativamente. Inicialmente, foram somados os pontos de cada fator de um mesmo colaborador e estabelecida a sua média de bem estar subjetivo. Em seguida, as médias de todos os colaboradores da amostra foram somadas, e tirada uma nova média aritmética, representando o nível de bem estar do grupo no contexto da organização. Esse resultado foi de 2,68 pontos. As médias aritméticas de cada fator estão representadas no gráfico 1:

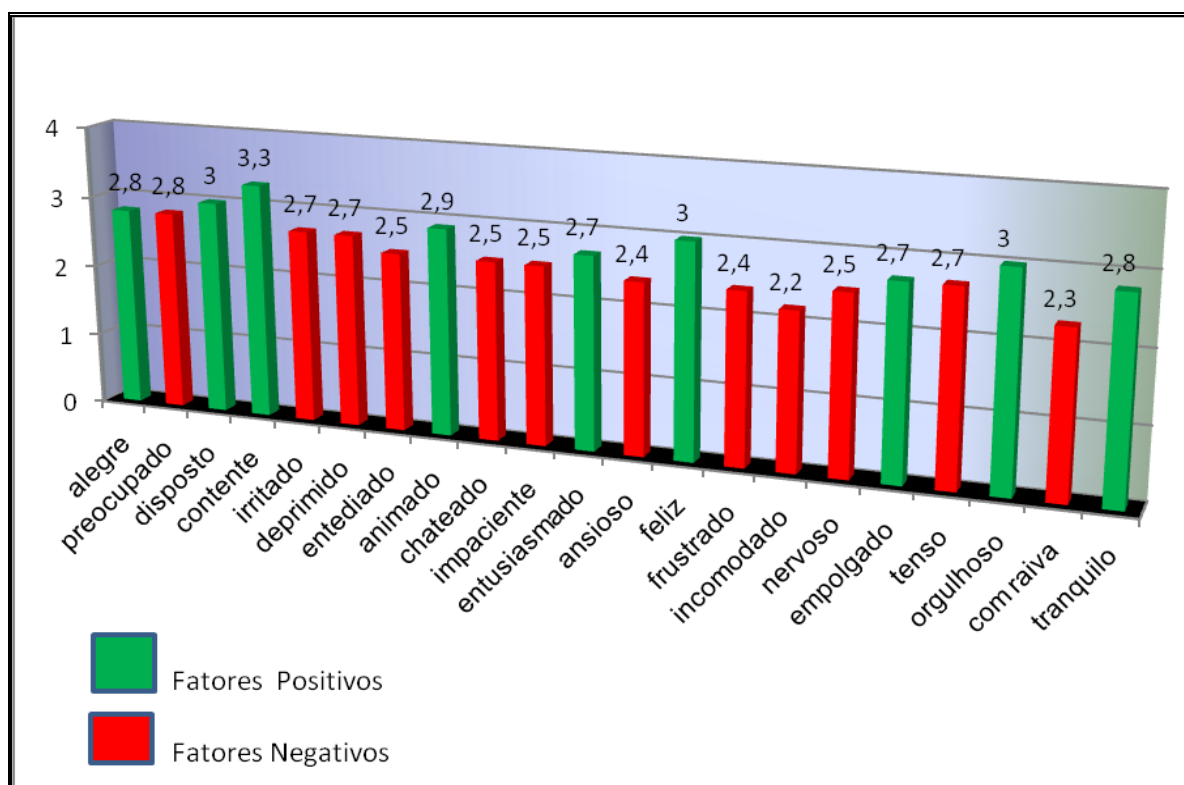


Gráfico 1: Níveis de bem estar subjetivo no Laboratório Sabin

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, com base em PESQUISA ACADÊMICA, 2011.

Dentre os fatores que contribuem positivamente para o bem estar subjetivo dos colaboradores da amostra do Laboratório Sabin, os que receberam maior pontuação foram o contentamento, a felicidade e o orgulho. Assim, esses três fatores experimentados no trabalho contribuem moderadamente para o bem estar subjetivo dos colaboradores, de acordo com a escala apresentada, de 1 a 5 pontos, atingindo entre 3 e 3,3 pontos.

Dentre os fatores que contribuem negativamente para o bem estar subjetivo dos colaboradores da amostra a preocupação foi o que recebeu maior pontuação, 2,8 pontos. Essa ocorrência de três fatores positivos para apenas um fator negativo corrobora o pensamento de Diener (1984, *apud* DESSEN e PAZ, 2010), ao afirmar que o bem estar subjetivo envolve mais afetos positivos (emoções e humores) do que negativos.

O resultado da pesquisa, no contexto do Laboratório Sabin, que institucionalmente oferece uma série de vantagens e oportunidades para os seus colaboradores, necessita de atenção por parte da organização. Esses sentimentos positivos que resultam da relação com o trabalho costumam se reverter para o próprio trabalho, como afirma Diener (1984, *apud* DESSEN e PAZ, 2010). Contudo, na organização pesquisada eles estão pouco acima da média, não trazendo para o trabalho os benefícios motivacionais que poderiam trazer.

Diante dessa pontuação relativamente baixa para os fatores positivos, os fatores negativos podem adquirir relevância, como o tédio, a chateação, a impaciência e o nervosismo (2,5 pontos) e a tensão (2,7 pontos), possivelmente resultante do fator preocupação, com maior pontuação. Esses fatores negativos podem se expressar no atendimento ao cliente, feito, por exemplo, de forma indiferente, mas também podem contribuir para aumentar ainda mais a frustração dos colaboradores em relação ao trabalho.

### **4.3 Análise do bem estar psicológico**

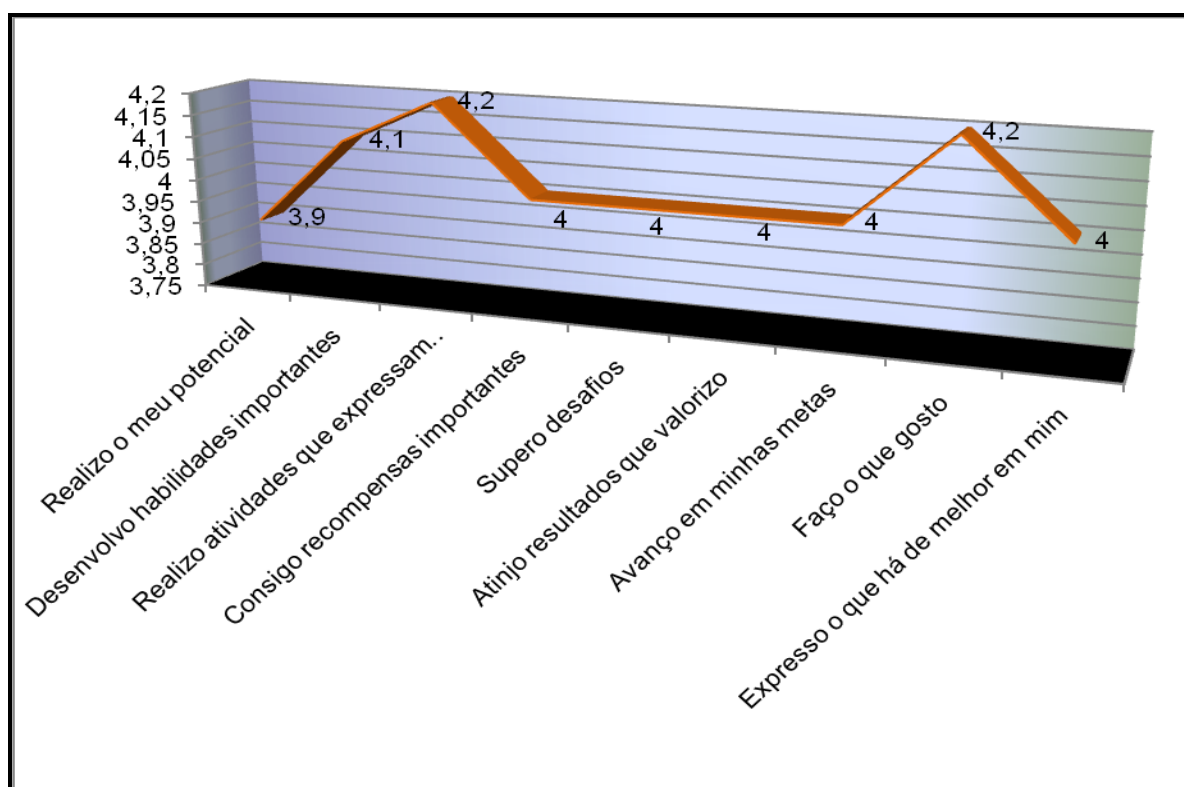
O estudo dos fatores ligados ao bem estar psicológico dos colaboradores permite que as organizações desenvolvam ações para humanizar o ambiente de trabalho, por meio de motivação e retenção de seus talentos, constituindo essas

ações em grandes desafios para os gestores, conforme afirmam Bianchi, Penterich e Scalabrin (2006).

Assim, buscou-se conhecer os níveis de bem estar psicológico, aquele relacionado à satisfação com as competências e habilidades desenvolvidas no trabalho, da amostra dos colaboradores do Laboratório Sabin, unidades de Taguatinga Sul e Brazlândia.

Os colaboradores foram orientados a responderem o quanto nove afirmativas representavam suas opiniões sobre o seu trabalho, pontuando-as de 1 a 5, começando por “discordo totalmente”, até “concordo totalmente”. Na primeira análise foi tirada a média aritmética de cada afirmativa. Em seguida, essas médias aritméticas foram somadas e da soma foi tirada uma média aritmética geral, representando o bem estar psicológico médio da amostra dos colaboradores do Laboratório Sabin em relação ao desenvolvimento das qualidades necessárias para o sucesso na organização.

As médias aritméticas parciais foram expressas no gráfico 2, permitindo visualizar aquelas afirmações que trazem maior potencial de bem estar à amostra de colaboradores:



**Gráfico 2: Níveis de bem estar psicológico no Laboratório Sabin**

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, com base em PESQUISA ACADÊMICA, 2011.

O fator com menor pontuação foi sobre a realização do potencial de trabalho na organização (3,9 pontos). Para essa queda de pontuação contribuiu muito a resposta marcada pela colaboradora cujos níveis de bem estar subjetivo foram os menores. Dessa forma, parece ser verdadeiro o fato de que um único colaborador desmotivado compromete os resultados da organização, tanto em termos financeiros e produtivos, quanto da sua imagem no mercado consumidor.

Assim, conforme Bianchi, Penterich e Scalabrin (2006), quanto mais a organização cuidar da qualidade de vida (QVT) no ambiente de trabalho, maiores serão as possibilidades de que os colaboradores estejam satisfeitos e apresentem melhores resultados. Porém, não é oferecendo qualquer benefício que a organização vai conseguir promover esse estado de bem estar.

A organização precisa identificar fatores e critérios para a formulação de projetos que realmente contemplem os seus objetivos. Isso envolve também um amplo conhecimento da personalidade e da vida pessoal dos colaboradores. Ainda assim, preciso levar em conta que a globalização trouxe grandes mudanças para as pessoas, que hoje, têm maior expectativa de vida e, conseqüentemente, maior tempo a ser investido em atividades produtivas; maior conhecimento dos seus direitos; mais investimentos na saúde física e psicológica; responsabilidade social e compromisso com os temas ambientais, de acordo com Bianchi, Penterich e Scalabrin (2006).

Diante dessas mudanças as organizações também precisam se adequar, oferecendo aos colaboradores oportunidades que contemplem a satisfação dessas necessidades e desejos. No Laboratório Sabin, programas como o Núcleo Inovação e o Núcleo de Apoio à Pesquisa contêm alguns desses princípios, mas parecem não chegar aos colaboradores de todas as unidades da organização. Além de fazer com que esses princípios sejam interiorizados pelos colaboradores os gestores do Laboratório Sabin precisam encaminhar ações que envolvam a sua prática, para gerar confiança.

As afirmativas com melhor pontuação (4,2 pontos) estão relacionadas à realização de atividades que expressem as capacidades do colaborador e ao fato de fazerem o que realmente gostam no ambiente organizacional. De acordo com Dessen e Paz (2010), ser admirado e recompensado por sua competência contribuem para o bem estar do colaborador no trabalho, diante da percepção de

que sua atividade é importante para a organização e para a sociedade, tornando-se importante também para ele.

Para que o colaborador mostre suas capacidades a organização precisa oferecer-lhe oportunidades, como é o caso da colaboradora que se apresenta com menor nível de bem estar subjetivo e psicológico, devido ao fato de que acredita não estar conseguindo realizar o seu potencial. Contudo, o colaborador também precisa ir atrás dos desafios que gostaria de enfrentar para alcançar o seu bem estar, explicam Dessen e Paz (2010).

Para encontrar esses desafios o colaborador às vezes precisa buscar oportunidades em outra organização e esse é um comportamento cada vez mais frequente no mundo globalizado. As pessoas não querem mais passar a vida em uma mesma organização, muitas vezes sem a menor possibilidade de crescimento profissional, prejudicando o bem estar pessoal. Mudar é a palavra da moda, quando os colaboradores buscam atingir o bem estar psicológico, sentindo-se felizes com o seu trabalho.

Quanto aos demais fatores apresentados à amostra de colaboradores por meio do questionário, sua pontuação ficou na média de quatro pontos, como se observa no gráfico 2, significando que concordam com afirmações sobre obtenção de recompensas importantes, superação de desafios, valorização pessoal dos resultados obtidos, avanço nas metas estabelecidas, oportunidades para expressarem o que têm de melhor, desenvolvendo habilidades que consideram importantes.

Assim, o nível de bem estar psicológico na amostra de colaboradores do Laboratório Sabin está acima da média, com 4,04 pontos. Contudo, a organização pode rever as condições de trabalho nas duas unidades pesquisadas, visto que o menor nível de bem estar subjetivo está interferindo na média geral dos colaboradores.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com o tema do estudo, o bem estar no trabalho, apresentam-se nesta conclusão os resultados observados após a análise dos questionários aplicados em uma amostra de colaboradores do Laboratório Sabin, nas unidades de Taguatinga Sul e Brazlândia, bem como as contribuições e limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 Síntese dos resultados

A amostra de colaboradores analisada no presente estudo foi de dez pessoas, sendo que 90% são mulheres, sendo que 77,77% delas são casadas. Esses dados trazem implicações para o índice de satisfação no trabalho, pois a mulher casada geralmente tem uma dupla e às vezes até tripla jornada de trabalho, caso ainda esteja estudando. Isso faz com que elas estejam mais sujeitas ao estresse, à ansiedade e à depressão, o que interfere em suas relações com o trabalho. No Laboratório Sabin as mulheres exercem diversas atividades, desde as mais simples até postos de supervisão.

A faixa etária dos colaboradores não é muito elevada, sendo que 70% estão na faixa de 18 a 30 anos e 30% estão na faixa de 31 a 40 anos. O colaborador mais jovem, do sexo masculino, solteiro e que cursou até o Ensino Médio foi o que atingiu o pontuação máxima (5 pontos) em relação aos itens sobre expressividade/realização no trabalho. Esse colaborador, contudo, não está totalmente satisfeito com a sua vida pessoal, mas, aparentemente, não tem deixado que eventuais anseios interfiram na sua vida profissional. Os colaboradores casados e mais velhos apresentam níveis mais altos de bem estar pessoal, contentando-se com o que já conquistaram na vida profissional.

Foi detectada entre os colaboradores pesquisados uma aparente situação de injustiça salarial, visto que uma colaboradora com curso superior completo está na faixa de 3 salários mínimos de rendimento, abaixo de outros colaboradores que cursaram somente até o Ensino Médio. Seu bem estar pessoal é o mais baixo da amostra (2,19 pontos). Outra colaboradora apresentou apenas 2 pontos na questão expressividade/realização no trabalho, pois acha que seu potencial não está sendo bem aproveitado na organização e ela poderia fazer muito mais. Seu salário é o



mais alto na amostra analisada. Essas colaboradoras, na medida em que não apresentam bem estar pessoal ou profissional, interferem na mensuração geral do bem estar dos colaboradores da organização, solicitando da empresa uma observação mais acurada dessa questão.

A pontuação do grupo pesquisado, em relação ao bem estar pessoal, foi de 2,68 pontos, sendo que os fatores positivos com melhor pontuação (entre 3 e 3,3 pontos) foram disposto, contente, feliz e orgulhoso. Os fatores negativos mais pontuados (entre 2,7 e 2,8 pontos) foram preocupado, irritado, deprimido e tenso. Assim, no que se refere à base afetiva dos colaboradores, sobressaíram-se os afetos positivos, ainda que a pontuação tenha ficado apenas um pouco acima da média de 2,5 pontos. Isso deve fazer com que a organização dê mais atenção à base afetiva dos seus colaboradores, para que o bem estar pessoal se reverta em bem estar no trabalho.

Em relação ao bem estar no trabalho a pontuação do grupo foi de 4,04 pontos, contribuindo negativamente o fato de uma colaboradora apontar que seu potencial não está sendo bem aproveitado na organização. Em relação aos demais quesitos os colaboradores sentem-se recompensados por seus esforços, acreditam ser capazes de superar desafios organizacionais, avançam nas metas estabelecidas, podem mostrar o que têm de melhor e desenvolvem habilidades que consideram importantes.

Assim, a questão mais importante a ser analisada pela organização pesquisada, o Laboratório Sabin, está relacionada à percepção que os colaboradores têm do seu bem estar pessoal, pois alguns fatores negativos parecem estar interferindo no bem estar no trabalho. A organização pode, por exemplo, fazer chegar a eles os benefícios de lazer anunciados no seu sítio eletrônico, como sendo uma política da empresa, para gerar maior satisfação. Além disso, precisa rever a sua política salarial, em relação à formação e às atribuições do colaborador, para evitar injustiças e descontentamentos que prejudiquem o ambiente de trabalho.

## **5.2 Contribuições e limitações do estudo**

A pesquisa contribuiu para o aumento dos conhecimentos sobre as situações de bem estar no trabalho e a validação da aplicação de instrumentos

quantitativos para mensurar o nível de percepção que os colaboradores têm do seu bem estar pessoal e profissional e do quanto um interfere no outro. A validação dos estudos quantitativos serve para orientar outros trabalhos que podem ser desenvolvidos na mesma organização.

Como o estudo foi realizado em um momento específico da realidade dos colaboradores as conclusões apresentadas não podem ser generalizadas, nem mesmo para as demais unidades da organização, pois as duas unidades pesquisadas possuem um número pequeno de colaboradores, em relação às unidades maiores.

Assim, a amostra analisada foi pequena, estando até mesmo abaixo do mínimo que se poderia considerar aceitável (30 pessoas). Contudo, as dificuldades de acesso aos colaboradores não foram poucas, partindo as recusas em participar de parte deles mesmos e também de uma das supervisoras. Quanto ao material de análise a dificuldade foi não ter acesso à programas de análises estatísticas.

Em relação às limitações teóricas pode-se apontar a dificuldade em encontrar material relacionado ao bem estar no trabalho, pois o tema ainda não foi plenamente incorporado à moderna gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Contudo, destacam-se os trabalhos de Albuquerque e Tróccoli e Paschoal e Tamayo, validando escalas quantitativas de aferição do bem estar no trabalho e oferecendo subsídios para que os pesquisadores possam realizar estudos mais aprofundados nessa área, contribuindo, dessa forma, para a melhoria do ambiente de trabalho das organizações

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

Em relação à organização pesquisada, poderia ser feito um estudo longitudinal, que contemplasse a análise do bem estar no trabalho diante dos benefícios que a organização alega oferecer em seu sítio eletrônico, abrangendo, também, todas as unidades do Distrito Federal e Entorno, o que poderia apresentar oportunidade para se realizar um estudo comparativo do bem estar no trabalho nos dois estados, visto que as condições socioeconômicas divergem de um para o outro.

Esses estudos precisam ser feitos pelo ângulo da Administração, como forma de orientar as organizações para que desenvolvam políticas de gestão de pessoas que contemplem aspectos qualitativos que ainda não fazem parte da vida organizacional, como o bem estar no trabalho, a realização pessoal, a espiritualidade na organização, dentre outros. Quanto mais estudos forem feitos, mais as organizações poderão se fundamentar para construir e colocar em prática essas políticas, modernizando a sua gestão.

Além das organizações privadas, como o Laboratório Sabin, precisam ser pesquisadas as organizações públicas, onde a gestão de pessoas, envolvendo avaliação por competências e bem estar, ainda são questões distantes. Dessa forma, o campo de pesquisas é amplo na área da Administração, tendo o pesquisador a oportunidade de contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico, para a criação de soluções nas organizações, o que, em última instância, beneficia toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. **Desenvolvimento de uma escala de bem estar subjetivo**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Mai-Ago 2004, Vol. 20, nº. 2, p. 153-164. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2.pdf>> Acesso em: 30 maio 2011.
- BABIN, Barry *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. 10. ed. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2006.
- BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.
- BIANCHI, Eliane P.; PENTERICH, Eduardo; SCALABRIN, Ana Carla. **Uma análise do bem estar psicológico das pessoas nos ambientes organizacionais**: reflexões para a gestão da qualidade de vida no trabalho. *RACRE – Rev. Administ., Espírito Santo do Pinhal/SP*, v. 6, nº 10, jan./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.189.20.243.4/ojs/racre/include/getdoc.php?id=78&article=22...pdf>> Acesso em: 30 mar. 2011.
- BORGES, Dobson F. **A espiritualidade das organizações**: a espiritualidade das pessoas e seu impacto nas organizações. Goiânia: Kelps, 2005.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. *In*: FLEURY, Maria Tereza L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- COVACS, Jorge Miguel L. de M. **Bem estar no trabalho**: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça. Dissertação de Mestrado. São Bernardo do Campo: UNIMEP, 2006. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=702](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=702)> Acesso em: 30 mar. 2011.
- DESSEN, Marina C.; PAZ; Maria das Graças T. da. **Validação do instrumento de bem estar pessoal nas organizações**. *Psicologia em Estudo, Maringá*, v. 15, nº. 2, p. 409-418, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v15n2/a20v15n2.pdf>> Acesso em: 2 abr. 2011.
- FELTRIN, Cristiane C. **Casamento contemporâneo**: os aspectos psicossociais que interferem na decisão da conjugalidade no adulto jovem do sexo feminino. Tubarão: UNISUL, 2009. Disponível em: <[http://portal2.unisul.br/content/navitacontent\\_/userFiles/File/cursos/cursos\\_graduacao/Psicologia-tb/tcc2009-b/CristianeFeltrin.pdf](http://portal2.unisul.br/content/navitacontent_/userFiles/File/cursos/cursos_graduacao/Psicologia-tb/tcc2009-b/CristianeFeltrin.pdf)> Acesso em: 2 abr. 2011.
- NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M. Gestão estratégica das relações de trabalho. *In*: FLEURY, Maria Tereza L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

NUNES, Paulo. **Conceito de Teoria da Equidade**. Gestão, Ciênc. Econ. Empresar., 4 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriadaequidade.htm>> Acesso em: 31 mar. 2011.

OST, Stelamaris. **Mulher e mercado de trabalho**. Rev. Âmbito Jurídico, Rio Grande, 64, 01 maio 209. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=6088](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088)>. Acesso em: 01 abr. 2011.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. **Construção e validação da Escala de bem estar no trabalho. Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S167704712008000100004&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S167704712008000100004&script=sci_arttext)> Acesso em: 14 maio 2011.

SABINONLINE. **Sabin, Laboratório Clínico**. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>> Acesso em: 30 mar. 2011.

SCHERNERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: LED da UFSC, 2001.

SILVA, Néelson Pedro da. **Entre o público e o privado: ensaio sobre o valor da lealdade à palavra empenhada na contemporaneidade**. São Paulo: UNESP, 2006.

TRALDI, Maria Teodora F. **Comprometimento, bem estar e satisfação no trabalho: a experiência dos professores de Administração da Universidade de Brasília**. Brasília: UNB, 2009.

WALL, Paula; TELLES, Marcos. **A Teoria da Expectativa (Vroom)**. *DynamicLab Gazette*, 28 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>> Acesso em: 31 mar. 2011.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006

## ANEXO

### Questionário encaminhado aos colaboradores

Prezado(a) Senhor(a), solicito que preencha o questionário a seguir, com a devida autorização de sua chefia imediata.

#### Perfil Sócio Demográfico

##### 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 3 salários mínimos                      \_\_\_\_\_de 3 a 5 salários mínimos  
\_\_\_\_\_de 5 a 8 salários mínimos                      \_\_\_\_\_superior a 8 salários mínimos

##### 6) Tempo de Serviço no Laboratório Sabin

\_\_\_\_\_até 5 anos                      \_\_\_\_\_de 6 a 10 anos                      \_\_\_\_\_mais de 10 anos

## 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 1	Um pouco 2	Moderadamente 3	Bastante 4	Extremamente 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

## APÊNDICE

### Documento enviado ao Laboratório Sabin

**MARIVANE SOARES DE CASTRO DUARTE**  
Núcleo Rural Alexandre Gusmão, Gleba 03  
Chácara 430 INCRA 09 Ceilândia-DF

Ao Laboratório Sabin,

Prezado(a) Senhor(a):

Sou aluna da Graduação em Administração a Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre BEM ESTAR NO TRABALHO.

Para a realização deste trabalho necessito da colaboração de organizações para autorizar a coleta de dados junto a seus colaboradores. Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de se compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, estou me dirigindo a esta organização para verificar a possibilidade de colaboração com esta pesquisa. Necessito de autorização para que um pesquisador se dirija aos colaboradores e aplique um questionário, com duração média de 15 minutos. O horário, data e forma de aplicação poderão ser negociados em cada unidade a ser pesquisada.

Agradeço desde já a atenção e aguardo retorno quanto à viabilidade deste trabalho. Meus contatos são: (61) 8560-6110/3540-1373.

Atenciosamente,

Marivane Soares de Castro Duarte