



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Bânia Vieira dos Santos Poli*

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: IMPACTO DAS POLÍTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS E DA CONFIANÇA  
ORGANIZACIONAL**

UBERLÂNDIA

2013

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia - MG.

+55 – 34 – 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>

**BÂNIA VIEIRA DOS SANTOS POLI**

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: IMPACTO DAS POLÍTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS E DA CONFIANÇA NA  
ORGANIZAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Psicologia Aplicada do Instituto  
de Psicologia da Universidade Federal de  
Uberlândia como requisito parcial à obtenção do  
Título Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientador: Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

UBERLÂNDIA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

P766a Poli, Bânia Vieira Dos Santos, 1976-  
2013 Bem-estar no trabalho: impacto das políticas de gestão de  
pessoas e da confiança na organização / Bânia Vieira dos San-  
tos Poli. -- 2013.  
133 f. il.

Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Inclui bibliografia.

1. Psicologia - Teses. 2. Administração de pessoal - Teses.  
I. Oliveira, Áurea de Fátima. II. Universidade Federal de Uber-  
lândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

---

CDU: 159.9



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Bânia Vieira dos Santos Polí*

## **BEM-ESTAR NO TRABALHO: IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DA CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

### **Banca Examinadora**

Uberlândia, 12 de Julho de 2013

---

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Orientadora)  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

---

Profa. Dra. Ione Vasques-Menezes (Examinadora)  
Instituição: Universidade Salgado de Oliveira

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior (Examinador)  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

---

Profa. Dra. Tatiane Paschoal (Examinadora Suplente)  
Instituição: Universidade de Brasília.

Dedico este trabalho às minhas filhas,  
Ana Luiza e Carina, meus presentes de Deus que fazem a minha  
vida e a do Carmo, ter cada vez mais propósitos, realizações e  
felicidade.

## AGRADECIMENTOS

Tudo que sempre pensei e planejei em minha vida, tive as bênçãos do Senhor para conseguir, por isso, mais uma vez, te agradeço meu Deus por mais esta conquista.

Agradeço aos meus pais, pelo aprendizado que hoje passo as minhas filhas, que é pelo estudo que conseguimos todas as realizações. Mamãe, Maria Concebida e papai, Bolivar Vieira, obrigada por tudo que me deram e por não terem medido esforços para me dar as melhores condições de vida e estudo.

Ao Carmo, meu grande amor e companheiro por toda vida, obrigada por me ajudar a crescer profissionalmente e além de tudo, cuidar das meninas com tanto amor que elas nem sentiram a minha ausência.

Às minhas irmãs Betânia, Beatriz e Bruna, que fazem a minha vida ter uma família grande e maravilhosa, cheia de sobrinhos e cunhados.

À Zelia, nossa babá querida, que sempre que necessário se disponibilizou para que eu pudesse estar presente nas orientações deste trabalho.

À minha orientadora Áurea, que nem tenho palavras para agradecer o tanto que fez e faz a diferença na minha carreira, desde a primeira oportunidade na especialização e agora, ao me escolher sua orientanda e poder me ajudar a conquistar o título de mestre. Muito obrigada e que o Senhor possa dar a você e sua família, tudo em dobro que proporciona aos outros.

À minha instituição de trabalho – CDL e Fundação CDL Uberlândia, que primeiramente na pessoa do Sr. Orlando Pinto Guimarães incentivou e que depois, com o Sr. Celso Vilela Guimarães deram todo apoio para conclusão deste grande objetivo. Ainda, a toda minha equipe, em especial a Vivi, que muito se comprometeu na minha ausência. Muito obrigada a todos!

À minha colega Carol, que na verdade, não é só minha colega, mas uma amiga querida que quero conviver por toda a vida.

A todos os amigos, em especial a prima Ana Paula e sua família, que me proporcionaram horas de lazer prazerosas tão necessárias.

Ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia que disponibiliza esta grande oportunidade de formação acadêmica.

Aos membros da Banca Examinadora, que aceitaram o convite e se dispuseram a compartilhar os seus conhecimentos e sua competência. Muito obrigada!

Concluo mais esta etapa na minha formação com a certeza de que muito ainda posso e se Deus quiser, vou estudar na seara da Psicologia Organizacional e do Trabalho, minha área de atuação e paixão.

## RESUMO

Bem-estar no trabalho é um tema que tem merecido destaque na literatura nacional e internacional, principalmente, a partir do enfoque da psicologia positiva. Nesse sentido, pesquisadores têm procurado investigar fatores que propiciam a vivência de bem-estar no trabalho. Assim, este estudo teve por objetivo investigar o impacto de políticas de gestão de pessoas e confiança organizacional sobre bem-estar no trabalho. Participaram do estudo 212 trabalhadores de diversas organizações, sendo a maioria do sexo feminino (71,9%), com idade variando de 18 a 59 anos ( $M=28$ ;  $DP= 8,66$ ). O grau de escolaridade predominante é terceiro grau incompleto (34%). Foram utilizados instrumentos válidos e fidedignos referentes a cada construto para coleta de dados, com Alpha de Cronbach superior a 0,70. A confiabilidade das escalas para a amostra do estudo mostrou coeficientes superiores a 0,70. Foram calculadas análises de regressão múltipla padrão, tendo como variáveis dependentes os fatores de bem-estar no trabalho (afeto positivo, afeto negativo e realização) e variáveis independentes, percepção de políticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, envolvimento, condições de trabalho, recompensas e avaliação de desempenho) e confiança organizacional (componentes éticos, competência organizacional e oportunismo). Os resultados mostraram que os preditores significativos de afeto positivo foram políticas de gestão de pessoas (PGP) relativas a envolvimento/treinamento e confiança na ética da organização ( $R^2$  modelo = 0,39). As variáveis explicativas de afeto negativo e realização foram PGP envolvimento/treinamento e condições de trabalho; juntas foram responsáveis por 29% da variância explicada. PGP envolvimento/treinamento mantém relação positiva com realização e negativa com afeto negativo, ou seja, a percepção dessas políticas propicia oportunidade de realização de potencial e alcance de metas individuais e quanto menor a percepção delas maior a vivência de afetos negativos. Identificou-se, portanto, a importância da contribuição única das práticas de reconhecimento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e identificação psicológica das pessoas com o trabalho – políticas de envolvimento. Por outro lado, as PGP relativas a condições de trabalho mostraram resultados instigantes por se relacionar de forma negativa com realização e positiva com afetos negativos. A conclusão do estudo indica a importância das políticas de gestão de pessoas e da confiança organizacional na promoção de bem-estar no trabalho, sugere ainda a realização de novos estudos abrangendo outras amostras a fim de verificar as relações encontradas.

**Palavras-Chave:** políticas de gestão de pessoas, confiança organizacional, bem-estar no trabalho.



## ABSTRACT

Well-being at work is an issue that has been highlighted in national and international literature, especially from the viewpoint of positive psychology. Accordingly, researchers have tried to investigate factors that favor the experience of well-being at work. Thus, this study aimed to investigate the impact of policies on people management and organizational trust on well-being at work. The study included 212 workers formally linked to different organizations (public = 16.5%), mostly female (71.9%), aged 18-59 years ( $M = 28$ ,  $SD = 8.66$ ). The level of education is predominantly incomplete third degree (34%). Instruments used were valid and reliable for each construct for data collection, with Cronbach's alpha exceeding 0.70. The reliability of the scales for the study sample showed coefficients above 0.70. We calculated standard multiple regression analyzes, using as dependent variables the factors of well-being at work (positive affect, negative affect, and achievement) and independent variables, perceived political people management (recruitment and selection, training and development, involvement, working conditions, rewards and performance appraisal) and organizational trust (ethical components, organizational competence and opportunism). The results showed that the significant predictors of positive affect were political people management (PGP) on the involvement / training and confidence in the ethics of the organization (model  $R^2 = .39$ ). The explanatory variables of negative affect and achievement were PGP involvement / training and working conditions, together accounted for 29% of variance explained. PGP involvement / training has positive relationship with achievement and negatively with negative affect, ie, the perception of these policies provides an opportunity to reach potential and achievement of individual targets and the lower their perception greater the experience of negative affect. Identified, therefore, the importance of the unique contribution of practices of recognition, participation and communication aimed at creating an emotional bond and psychological identification with the work of the people - political involvement. On the other hand, the PGP relating to working conditions showed exciting results by relate negatively with achievement and positive with negative affect. The conclusion of study indicates the importance of policies for managing people and organizational trust in promoting well-being at work also suggests new studies covering other samples in order to verify the relationships found.

**Keywords:** people management policies, organizational trust, well-being at work.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 – REVISÃO DA LITERATURA	18
1.1 – Bem-estar no trabalho	18
1.2 – Políticas de gestão de pessoas	38
1.3 – Confiança na Organização	51
2 – ESTUDOS EMPÍRICOS	63
3 – OBJETIVOS E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	70
4 – MÉTODO	72
4.1 – Participantes	72
4.2 – Instrumentos	74
4.3 – Procedimentos de coleta de dados da pesquisa	77
4.4 – Análise dos dados	78
5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	80
5.1 – Análise exploratória dos dados	81
5.2 – Estrutura fatorial dos instrumentos	82
5.3 – Correlações entre as variáveis do estudo	99
5.4 – Análises de regressão múltipla padrão	104
6 – CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS	115
ANEXO A	125
ANEXO B	132
ANEXO C	133

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Conceitos de Bem-estar no Trabalho.	24
TABELA 2 – Condições de trabalho apontadas como antecedentes de Bem-Estar no Trabalho.	28
TABELA 3 – Dissertações teses nacionais que estudaram antecedentes organizacionais de BET no período de 2005 - 2012.	32
TABELA 4 – Evolução do modelo de Gestão de Pessoas.	40
TABELA 5 – Subtemas e conteúdos mais frequentes por grupos temáticos.	44
TABELA 6 – Políticas de Gestão de Pessoas segundo Demo et al. (2011).	48
TABELA 7 – Tipos diferentes de Confiança.	52
TABELA 8 – Definições de confiança conceituadas por pesquisadores internacionais.	55
TABELA 9 – Fatores do Inventário de Confiança do empregado na organização.	59
TABELA 10 – Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.	72
TABELA 11 – Instrumentos de pesquisa.	75
TABELA 12 – Matriz de correlação dos fatores da variável Percepção de Políticas de RH.	85
TABELA 13 – Cargas fatoriais, variância explicada e precisão dos fatores da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas.	86
TABELA 14 – Matriz de correlação dos fatores da variável Confiança na organização.	90
TABELA 15 – Cargas fatoriais, variância explicada e precisão dos fatores do Inventário de Confiança do Empregado na Organização.	92

TABELA 16 – Matriz de correlação dos fatores da variável Bem-Estar no trabalho.	95
TABELA 17 – Cargas fatoriais, variância explicada e precisão dos fatores da Escala de Bem-Estar no Trabalho.	96
TABELA 18 – Índice de confiabilidade obtido para a amostra em estudo.	98
TABELA 19 – Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo.	100
TABELA 20 – Resumo das análises de regressão múltipla para as variáveis critério – Afeto Negativo, Afeto Positivo e Realização.	106

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Modelo de Investigação proposto.	70
FIGURA 2 – Scree plot para a análise do componente Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas.	84
FIGURA 3 – Scree plot para a análise do componente Confiança Organizacional.	90
FIGURA 4 – Scree plot para a análise do componente Bem-Estar no Trabalho.	94

## INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas que compõem as organizações são os seus mais importantes ativos intangíveis, sendo consideradas o grande diferencial competitivo (capital intelectual) e administrá-las, tornou-se o maior desafio para os gestores. De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), as organizações buscam criar valorização, satisfação e condições necessárias para o bom desempenho dos seus empregados. Assim, os autores postulam que “a premissa de que a felicidade pessoal pode ser alcançada por meio do trabalho estimula os gestores de pessoas e os estudiosos do comportamento organizacional a identificarem estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral” (Paschoal, Torres & Porto, 2010, p.1056).

Diante da proposição de Ryff (1985) sobre o conceito de bem-estar-psicológico, os pesquisadores buscam introduzir o funcionamento psíquico positivo para teorizar e estabelecer práticas psicológicas de bem-estar, sendo referência o artigo de Seligman e Csikszentmihalyi (2000).

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), o estudo e a compreensão da felicidade e dos aspectos positivos da experiência humana estão entre as principais preocupações da Psicologia para o século XXI. Ainda, os autores afirmam que as origens históricas que voltaram o estudo da Psicologia para as doenças, curas, surgiram em momentos onde a sociedade vivenciava situações que necessitavam de um olhar para um maior controle de danos, de instabilidades, de reorganização de um caos existente. Mas o olhar para a psicologia positiva acontece em momentos onde a cultura já requer estabilidade, prosperidade e paz.

O campo da psicologia positiva no nível subjetivo refere-se à valorização das experiências subjetivas: o bem-estar, contentamento, satisfação (no passado); esperança e otimismo (para o futuro); fluxo e felicidade (no presente). Em nível individual, trata-se de

traços individuais positivos: capacidade de amar, coragem, vocação, habilidade interpessoal, perseverança, perdão, originalidade, espiritualidade, talentos e sabedoria. Em nível do grupo, trata-se das ações sociais e as instituições que movem os indivíduos para uma melhor cidadania: responsabilidade, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e ética no trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Seligman (2009) afirma que as pessoas querem mais do que apenas corrigir suas fraquezas; querem vidas cheias de significado, e não somente um dia depois do outro até a morte, pois as experiências que induzem emoções positivas fazem as emoções negativas se dissiparem rapidamente.

Seligman e Csikszentmihalyi (2000) defendem que o tratamento não é apenas consertar o que é quebrado, é nutrir o que é melhor. Nesse contexto, considera-se a Psicologia não apenas um ramo da medicina preocupada com a doença ou saúde; trata-se de educação, trabalho, discernimento, amor, crescimento e reprodução. Para os autores, na busca por aquilo que é melhor, a psicologia positiva não depende de fé, auto-engano, modismos ou o acenar da mão, ela tenta se adaptar ao que é melhor no método científico para os problemas originais que o comportamento humano apresenta para aqueles que desejam o compreender em toda a sua complexidade (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p.7). Assim, os autores colocam como primeiro plano desta abordagem a questão da prevenção, acrescentando que grande parte da tarefa de prevenção, neste novo século, será criar uma ciência da força humana, cuja missão será entender e aprender a fomentar essas características nos jovens.

A partir da proposta de Seligman e Csikszentmihalyi (2000), cientistas foram influenciados a incluir em suas pesquisas aspectos positivos relacionados à qualidade de vida e ao bem-estar. O trabalho organizado por Ferreira e Mendonça (2012) cujo referencial é a psicologia positiva aborda as concepções de saúde, qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Mendonça, Ferreira, Porto & Zanini (2012) apontam que não se pode afirmar que haja um estado de bem-

estar pleno, especificamente no contexto de trabalho, pois há o aspecto da vivência subjetiva que caracteriza-se como algo utópico; porém, as autoras afirmam que há evidências nos estudos que o bem-estar provoca impacto direto na diminuição das doenças psicossomáticas e no resgate da saúde física e psicológica (Mendonça, Ferreira, Porto & Zanini, 2012, p. 19).

Corroborando com as afirmações de Ferreira e Mendonça (2012), o estudo de Araújo e Oliveira (2008) já postulava que bem-estar no trabalho abre uma nova perspectiva de investigação que se apoia na psicologia positiva tendo como foco os aspectos positivos dos indivíduos e das organizações, ao contrário da concepção que enfatizava as doenças e o mecanismo de adoecimento.

O estudo de Paschoal (2008) elucidou o tema bem-estar no trabalho investigando de que forma o trabalho está relacionado com a felicidade, quais as características de trabalho aumentam as experiências de bem-estar e porque algumas pessoas relatam ser mais felizes no trabalho do que outras.

O conceito de bem-estar no trabalho, adotado no presente estudo, refere-se à definição desenvolvida por Paschoal (2008):

(...) bem-estar no trabalho é a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de metas de vida (p.23).

Assim, considera-se que bem-estar no trabalho é estruturado a partir das dimensões afeto e realização/expressividade, ou seja, a autora afirma que o contexto de trabalho apresenta-se como um lugar privilegiado de emoções, de realização e de construção da felicidade pessoal.

Para Araújo e Oliveira (2008), numa perspectiva positiva, o vínculo que se forma entre indivíduo-organização é estabelecido por processos que geram qualidade de vida dos trabalhadores, experiências prazerosas e saudáveis. Para tanto, as organizações poderiam buscar



práticas e políticas que permitiriam os estados positivos e em contrapartida alcançariam os resultados organizacionais.

Em relação aos estudos de práticas e políticas de gestão, encontra-se o trabalho de Demo (2008) que ressaltou a importância das práticas e políticas de gestão de pessoas contribuírem para um maior bem-estar no trabalho, pois considera que este aspecto deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização.

Segundo a autora, gestão de pessoas (GP) caracteriza as diretrizes de atuação das organizações e possibilita vantagem competitiva quando aplicada de forma estruturada e respaldada na busca do bem-estar no trabalho; possibilitando assim, aos trabalhadores uma maior realização pessoal e profissional; bem como, o trabalhador ser considerado fundamental no processo de consecução de metas e na tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais (Demo, 2010, p.64).

A proposição conceitual e instrumento de pesquisa desenvolvido por Demo, Nunes, Ferreira, Melo e Oliveira (2011) serão utilizados neste estudo na investigação da variável percepção de política de gestão de pessoas para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas.

Conforme resultados dos estudos de Araújo e Oliveira (2008), que buscou identificar o impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização enquanto preditores de bem-estar no trabalho, há o predomínio do aspecto da confiança na explicação do bem-estar no trabalho (Araújo & Oliveira, 2008, p.32).

Caetano e Sousa-Lima (2007) também afirmam que a confiança organizacional mostra-se como uma condição indispensável ao bem-estar dos colaboradores na organização, gerando comportamentos congruentes com os seus objetivos e proporcionando vantagem competitiva considerável.

Neste estudo, o construto confiança é baseado no trabalho desenvolvido por Ianaguivara (2011), que conceitua confiança como “conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez econômica; portanto, o conceito de confiança do empregado na organização assenta-se em crenças em relação a padrões éticos, competência e oportunismo limitado” (Ianaguivara, 2011, p.79).

Diante do exposto, este estudo teve por objetivo identificar os preditores de bem-estar no trabalho tendo como antecedentes as variáveis percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança na organização.

Espera-se que esta pesquisa contribua tanto para a produção acadêmica nas áreas de Gestão de Pessoas, Psicologia do Trabalho e Comportamento Organizacional quanto para a tomada de decisão dos gestores das organizações. Ademais, uma tentativa de trazer resultados e conhecimentos que contribuam para o bem-estar do trabalhador no ambiente organizacional e para o gerenciamento destes, de forma também a aperfeiçoar os resultados organizacionais.

Este estudo está organizado em seis capítulos. A seguir, o primeiro capítulo contém a revisão de literatura das principais variáveis do estudo, em que serão apresentados as teorias e os estudos atuais sobre bem-estar no trabalho, em seguida, políticas de gestão de pessoas e confiança na organização; o capítulo dois expõe os estudos empíricos; o capítulo três descreve o objetivo e modelo hipotético; o capítulo quatro apresenta a metodologia utilizada; o capítulo cinco discorre sobre os resultados encontrados e o capítulo seis aduz às conclusões, sintetizando os resultados encontrados e expondo as limitações metodológicas do presente trabalho.

## **CAPÍTULO 1**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

Esta seção apresenta fundamentação teórica do trabalho, resultados da revisão de literatura das variáveis relevantes à consecução da pesquisa, sendo estas: bem-estar no trabalho, percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança na organização.

#### **1.1 - BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Nas últimas décadas vários estudos relacionados à saúde englobaram o conceito de qualidade de vida e o de bem-estar, priorizando assim, aspectos positivos que influenciam os estados de saúde.

Mendonça, Ferreira, Porto e Zanini (2012) ressaltam que a definição de saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS) introduz tanto a importância dos fatores psicossociais nos processos de saúde quanto a da avaliação que o indivíduo realiza de seus estados internos e externos, sejam eles em nível biológico, psicológico ou social, incluindo as concepções relacionadas à qualidade de vida e ao bem-estar. Nesse sentido, as autoras postulam como desafio atual da ciência, especificamente o da Psicologia, o estudo dos fatores que influenciam a manutenção ou promoção da saúde, qualidade de vida e bem-estar em diferentes contextos, em especial, no contexto de trabalho (Mendonça, Ferreira, Porto & Zanini, 2012, p.15).

A tendência recente da literatura em explorar os aspectos claramente positivos das pessoas e das organizações tem aproximado os termos felicidade e bem-estar (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Warr, 2007). De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem-estar refere-se ao estudo científico da felicidade. Entre os pesquisadores do comportamento organizacional, porém, a palavra felicidade costuma ser evitada e em seu lugar são adotados termos acadêmicos, como afeto e bem-estar. Conforme Paschoal, Torres e Porto (2010), a concepção do bem-estar

como felicidade, por sua vez, enfatiza claramente os aspectos positivos da experiência do trabalhador e agrega aos termos uma conotação positiva.

No campo da Psicologia, nos anos de 1970 o termo bem-estar era associado ao aspecto econômico (como rendimento salarial), porém esta concepção apresentava grandes lacunas pois indivíduos de classes econômicas em níveis médio e superior que aumentavam seus rendimentos não demonstravam bem-estar subjetivo na mesma proporção; assim, novos estudos foram desenvolvidos apontando como preditores de bem-estar à interação de processos psicossociais. A perspectiva psicossocial também trouxe divergências empírico-conceituais por considerar dois eixos distintos, aspectos de bem-estar físico que engloba a cor da pele, a idade, a percepção de saúde, os traços de personalidade, dentre outros aspectos; e aspectos de bem-estar psicológico que engloba aspectos cognitivos e afetivos, definidos por Galinha e Ribeiro (2005) como bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo (Mendonça, Ferreira, Porto & Zanini, 2012, p. 19-20).

Mediante definições não consensuais, os estudos intensificaram sobre bem-estar e duas perspectivas filosóficas distintas destacaram-se nas pesquisas em busca de esclarecer o construto, perspectiva hedonista (bem-estar subjetivo) e eudaimonista (bem-estar psicológico), sendo estas descritas a seguir:

a - Bem-estar Subjetivo (BES):

Diener, Suh, Lucas e Smith no artigo “*Subjective Well-Being: Three Decades of Progress*” (1999) apresentaram revisão teórica da área de bem-estar subjetivo nas décadas de 70, 80 e 90, partindo do estudo de Warner Wilson (1967), cuja pesquisa foi intitulada *Correlatos de Felicidade* Confesso, que concluiu que a pessoa feliz é jovem, saudável, educada, bem remunerada, extrovertida, otimista, livre de preocupações, religiosa, casada, com alta auto-estima, moral no trabalho, aspirações modestas, de ambos os sexos e de uma vasta gama de inteligência.

As primeiras pesquisas sobre BES, conforme relatam Diener et al. (1999), enfatizaram fatores psicológicos (como personalidade, traços e disposições cognitivas) nos relatos de felicidade; assim, os autores sugeriram que pesquisas futuras sobre a avaliação e medida de BES destinassem à interação entre fatores internos e as circunstâncias externas, como a adaptação do indivíduo às situações boas e ruins.

O conceito de BES proposto por Diener et al. (1999) tornou-se marco teórico, os autores definem que bem-estar subjetivo é uma categoria ampla de fenômenos que inclui respostas emocionais das pessoas, satisfação de domínio e julgamentos globais de satisfação com a vida.

Para Diener (2000), principal representante da concepção de bem-estar subjetivo, “sentir emoções agradáveis a maior parte do tempo e raramente experimentar emoções desagradáveis, mesmo se as emoções agradáveis são apenas ligeiras, é suficiente para relatos elevados de felicidade” (Diener, 2000, p.36).

A perspectiva de bem-estar subjetivo aborda a idéia de felicidade da tradição hedônica, que segundo Daniels (2000) consiste numa experiência cumulativa de afetos no trabalho, definido em termos das emoções e humores do trabalhador; deste modo, o bem-estar é mais elevado quanto mais frequentes e intensas forem às emoções positivas e quanto mais elas prevalecerem sobre as emoções e humores negativos vivenciados pelo trabalhador.

De acordo com Ryan e Deci (2001), a principal proposta dos autores que adotam uma visão hedonista da felicidade é que o bem-estar compreende a experiência de prazer *versus* desprazer, a qual decorre de julgamentos sobre os elementos positivos e negativos da vida.

Corroborando com esta proposta, Albuquerque e Trócolli (2004), ao desenvolverem um instrumento de medida de bem-estar subjetivo, apresentam o conceito de BES a partir de três dimensões: afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida; sendo considerado afeto positivo um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade; afeto negativo refere-se a um estado de

distração e engajamento desprazível que também é transitório, mas que inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes; a dimensão satisfação com a vida é considerada um julgamento cognitivo de algum domínio específico na vida da pessoa, ou seja, uma comparação entre as circunstâncias de vida do indivíduo e um padrão por ele escolhido (Albuquerque & Trócoli, 2004, p. 154). Assim, os autores concluem que BES elevado inclui frequentes experiências emocionais positivas, rara experiência emocional negativa (depressão e ansiedade) e satisfação não só com vários aspectos da vida, mas com a vida como um todo.

Em consonância com os estudos de Waterman (1993), a felicidade na forma de experiências de prazer hedonista pode surgir a partir de uma ampla gama de atividades na forma de experiências de expressividade pessoal e auto-realização (eudaimonismo), sendo esta dimensão de bem-estar descrita a seguir:

**b - Bem- Estar Psicológico (BEP):**

A outra abordagem no estudo do bem-estar - bem-estar psicológico – adota a visão eudaimônica da felicidade. Segundo Riff e Keyes (1995), eudaimonia refere-se não somente à felicidade hedônica, mas também à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais de vida; assim, um indivíduo com alto bem-estar é aquele que apresenta altos índices de auto-aceitação (atitudes positivas do indivíduo em relação a si mesmo), relação positiva com os outros (satisfação e confiança na relação com os outros), autonomia, (autodeterminação, independência e auto-regulação do comportamento), controle do ambiente (habilidade pessoal para escolher ou criar situações adequadas às condições pessoais), propósito na vida (senso de direção que contribui para a percepção de que a vida é significativa) e crescimento pessoal (desenvolvimento do potencial do indivíduo e da sua expansão como pessoa). Os seis elementos propostos definem o bem-estar psicológico tanto teórica quanto operacionalmente.

Waterman (1993) buscou identificar em seus estudos a convergência e divergência das concepções filosóficas (eudaimonista e hedonista) de felicidade; no que diz respeito ao eudemonismo, o autor esclarece que é uma teoria ética que convida à pessoa a reconhecer e viver de acordo com o daimon ou verdadeiro eu (Norton,1976). O daimon refere-se às potencialidades de cada pessoa, a realização do que representa a maior realização na vida e que cada indivíduo é capaz. Isso inclui tanto as potencialidades que são compartilhadas por todos os seres humanos em virtude de nossa espécie comum quanto as potencialidades únicas que distinguem cada indivíduo de todos os outros. O daimon é um ideal, no sentido de ser uma excelência, uma perfeição, para a qual cada um se esforça e, portanto, pode dar sentido e direção à vida. Os esforços para viver de acordo com o daimon, para a realização desses potenciais (auto-realização), dão origem a uma situação designada de eudaimonia (Waterman, 1993, p.678).

O autor conclui que as experiências de expressão e realização pessoal (eudaimonista) costumam ser vivenciadas, quando o indivíduo se envolve intensamente com um empreendimento, tem sentimento intenso de estar vivo e completo, quando engajado em determinadas atividades, avalia que fez o que realmente queria fazer e percebe que consegue expressar seu verdadeiro eu. A expressão pessoal e a auto-realização referem-se essencialmente à experiência individual de realização dos próprios potenciais, na forma de desenvolvimento de habilidades e talentos e de avanço de propósitos de vida (Waterman, 1993, p.679).

Assim, a abordagem eudemonista do bem-estar enfatiza as experiências de realização pessoal e de expressão dos potenciais individuais (Ryan & Deci, 2001; Waterman, 1993).

Em suma, o bem-estar caracterizado pela felicidade hedônica pode ser considerado basicamente como um estado afetivo, de modo que os afetos positivos prevalecem sobre os negativos. Já o bem-estar embasado na realização pessoal proposta por Waterman (1993) pode ser representado pela percepção de desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida, além do estado afetivo do indivíduo.

Numa perspectiva integradora, Mendonça, Ferreira, Porto e Zanini (2012), baseado nos estudos de Ryan e Deci (2001), afirmam que as evidências mais recentes defendem que o bem-estar pode ser mais bem conceituado como um fenômeno multidimensional, constituído por aspectos tanto da concepção hedonista como da eudaimonista.

Paschoal (2008) afirma que muitas questões presentes no campo do bem-estar geral, como a ênfase hedônica ou eudaimônica da felicidade nas abordagens do bem-estar subjetivo e do bem-estar psicológico, respectivamente, afetam os estudos sobre o bem-estar relativo ao contexto do trabalho (Paschoal, 2008, p.14). Sendo assim, serão apresentados a seguir as definições, medidas e antecedentes que compõem bem-estar no trabalho, variável de interesse neste estudo.

#### c - Bem-estar no trabalho:

Várias definições de bem-estar no trabalho são encontradas entre os pesquisadores internacionais, de acordo com o levantamento de Ferreira, Souza e Silva (2012), sendo estas descritas a seguir:



**Tabela 1** – Conceitos de bem-estar no trabalho.

<b>Autores e ano</b>	<b>Conceito</b>
Danna & Griffin (1999).	Bem-estar no trabalho faz parte do bem-estar individual, isto é, consiste em um dos diferentes aspectos deste, engloba o indivíduo em sua totalidade, como satisfação com diferentes aspectos da vida e do trabalho, expressando-se por meio de indicadores psicológicos e físicos.
DeJoy & Wilson (2003)	Bem-estar no trabalho compreende os aspectos físicos, mentais e emocionais da saúde do empregado, os quais agem de forma sinérgica e provocam conseqüências complexas para o indivíduo.
Van Horn, Taris, Schaufeli & Scherus (2004)	Bem-estar ocupacional consiste em um conceito multidimensional associado à avaliação positiva de características afetivas, motivacionais, comportamentais, cognitivas e psicossomáticas subjacentes ao contexto laboral.
Sirgy (2006)	O bem-estar no trabalho é um estado de satisfação com a vida, de felicidade e de bem-estar subjetivo, que se encontra intimamente associado à satisfação no trabalho ou em outros domínios circunscritos pela vida no trabalho.
Schulte & Vainio (2010)	Bem-estar no trabalho caracteriza a qualidade de vida no trabalho e vai além do simples estado de saúde, por se constituírem um reflexo da satisfação do empregado com seu trabalho e sua vida em geral.

Fonte: Adaptado de Ferreira, Souza e Silva (2012).

De acordo com a Tabela 1, observa-se que o conceito de bem-estar no trabalho abrange enfoques relativos à satisfação com a vida, aos aspectos físicos, mentais e emocionais da saúde do empregado e à sua qualidade de vida no trabalho; o que em síntese, conforme concluem Ferreira, Souza e Silva (2012), abrangem concepções de aspectos cognitivos, afetivos, comportamentais e físicos.

Corroborando com o contexto acima, o estudo de Daniels (2000) evidencia a conceituação do bem-estar no trabalho em termos afetivos, pois considera o bem-estar laboral como o bem-estar afetivo no trabalho, ou seja, a prevalência das emoções positivas no trabalho.

Paz, Neiva e Dessen (2012) destacam pesquisadores brasileiros que também se dedicam a construir modelos teóricos de bem-estar; como o trabalho de Pacheco, Pinto, Fernandes e Silva (2007) que define bem-estar no trabalho como um construto superordenado que contém uma dimensão cognitiva, avaliada pela satisfação no trabalho, e uma dimensão afetiva, associada aos afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho. Considerando também tanto os aspectos afetivos quanto cognitivos, o estudo de Paz (2004) conceituou o fenômeno bem-estar no trabalho como sendo a satisfação de necessidades e a realização de desejos do indivíduo ao desempenhar o seu papel na organização. Por outro lado, o estudo de Souto e Rego (2007), consideraram somente os afetos, definindo o construto bem-estar no trabalho à frequência de experiências com afetos positivos e a escassez com experiências de afetos negativos.

A definição de bem-estar no trabalho adotada no presente estudo refere-se ao conceito proposto por Paschoal (2008), que inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização), com base na proposta de Waterman (1993) e de forma compatível com a proposta de Warr (2007); assim, a autora define: “bem-estar no trabalho é a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal, 2008, p.23).

No trabalho de Paschoal (2008), ao investigar o impacto de variáveis situacionais (percepção de suporte organizacional e social) e pessoais (valores pessoais) sobre os aspectos hedônicos (afeto positivo e negativo) e eudaimônicos (realização) do bem-estar no trabalho, revelou-se impacto direto do suporte organizacional e as oportunidades de alcance de valores

personais sobre bem-estar, sobrecarga no trabalho como antecedente do afeto negativo e oportunidades de valores como preditor mais forte de afeto positivo e da realização.

Para dar consistência às definições de bem-estar no trabalho é necessário instrumentos para mensuração do constructo, sendo assim, dois estudos (Siqueira & Padovan, 2004 e Paschoal & Tamayo, 2008) são marcos na literatura nacional, os quais serão apresentados a seguir.

Siqueira e Padovam (2004) concebem bem-estar no trabalho a partir de três conceitos com conotações positivas, referentes às ligações prazerosas no contexto de trabalho, como demonstrado a seguir pelas definições contidas na literatura:

Satisfação no trabalho: “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.” (Locke, 1976, p. 1.300).

Envolvimento com o trabalho: “[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima” (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25).

Comprometimento organizacional afetivo: “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225).

Para Siqueira e Padovam (2004), bem-estar no trabalho é um construto psicológico multidimensional integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização. Um empregado relataria elevado nível de bem-estar no trabalho quando sentisse satisfeito com o trabalho que realiza, reconhecesse envolvimento com as tarefas e mantivesse um compromisso afetivo com sua organização de trabalho.

Para teste do modelo teórico de Siqueira e Padovam (2000), três escalas têm sido utilizadas nas pesquisas: Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Envolvimento com o Trabalho e Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo.

Numa outra corrente, Paschoal e Tamayo (2008) operacionalizam o bem-estar no trabalho em torno de três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho. Os dois primeiros referem-se aos elementos hedônicos do bem-estar no trabalho e o último refere-se ao elemento eudaimônico. Os autores validaram a Escala de Percepção de Bem-Estar no Trabalho (EBET), tendo como dimensões as emoções/humores e a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. A escala EBET enfoca vivências do trabalhador, sendo os itens de afeto (emoções e humores positivos e negativos no trabalho) derivados da escala de bem-estar subjetivo de Albuquerque e Tróccoli (2004) e os itens de realização foram desenvolvidos a partir dos estudos de Waterman (1993) e de entrevistas com trabalhadores.

Paschoal (2008) esclarece que como variam as proposições teóricas acerca do bem-estar no trabalho, os instrumentos para mensuração também são distintos; deste modo, destaca alguns estudos internacionais, como o de Daniels (2000) e Van Horn e cols (2004), sendo o primeiro uma medida de bem-estar afetivo no trabalho e o segundo, de bem-estar psicológico. Na literatura nacional, Paschoal (2008) evidencia o instrumento de bem-estar subjetivo de Albuquerque e Tróccoli (2004) e a Escala de Bem-Estar Pessoal nas organizações construída e validada por Paz (2005). Em síntese, as medidas sobre bem-estar no contexto organizacional foram construídas de acordo com a definição adotada pelos respectivos autores sobre bem-estar no trabalho.

De acordo com as variações conceituais e medidas disponíveis sobre bem-estar no trabalho, Paschoal (2008) indica dificuldades na literatura em identificar os antecedentes que compõem este constructo, sendo sugeridas variáveis situacionais associadas ao contexto laboral e variáveis pessoais. No que diz respeito aos antecedentes do contexto laboral, as principais características apontadas na literatura foram descritas por Paschoal (2008), conforme Tabela a seguir:

**Tabela 2** – Condições de trabalho apontadas como antecedentes do Bem-Estar no Trabalho.

<b>Antecedentes do contexto de trabalho</b>	<b>Referências</b>
Oportunidades de controle pessoal	Karasek (1979); Kelloway e cols (1999); Patterson e cols. (2004); Polascky e Holahan (1998); Warr (2007)
Oportunidades para uso de habilidades	Campio e McClelland (1993); Warr (2007); Wilson e cols. (2004)
Metas geradas pelo ambiente	Glowinskowski e Copper (1987); Jef (1998); Senecal e cols. (2001); Warr (2007); Wilson e cols. (1991)
Variedade no trabalho	Warr (2007)
Clareza do ambiente	Fried e cols. (1998); Pollard (2001); Warr (2007)
Contato social	Browner (1987); Iwata e Suzuki (1997); Tamayo e cols. (2004); Totterdell e cols. (2004); Warr (2007)
Disponibilidade de dinheiro	Warr (2007)
Segurança física	Warr (2007)
Posição social	Warr (2007); Xie e Johns (1995)
Suporte do supervisor	Ashour (1982); O´Driscoll & Beehr (1984); Seltzer & Numerof (1998); Warr (2007)
Oportunidade na carreira	Strazdins e cols (2004); Warr (2007)
Equidade	Barsky e Kaplan (2007); Warr (2007); Weiss e cols. (1999)

Fonte: Paschoal (2008).

Segundo Warr (2007), todos os contextos de trabalho remunerado podem ser descritos a partir destas 12 características apresentadas na Tabela 2. Porém, o autor ressalta que não há uma relação linear entre características do trabalho e o bem-estar no trabalho, sendo este fato exemplificado através de um modelo vitamínico, de que o bem-estar é influenciado pelo ambiente de maneira análoga ao efeito das vitaminas sobre a saúde física, ou seja, é importante, mas depois de certo nível não há mais benefícios derivados de quantidades adicionais (Paschoal, 2008, p.46 -

48). Como desfecho, Paschoal (2008) conclui que o modelo vitamínico de Warr (2000) não apresentou suficiente suporte empírico e as pesquisas que investigam a relação entre características do trabalho e bem-estar no trabalho têm revelado uma relação linear entre essas variáveis.

Paschoal (2008) expõe ainda que os resultados de pesquisas que consideraram o impacto das variáveis pessoais (como traços de personalidade) também não são conclusivos, o que denota lacunas que necessitam ser preenchidas no campo do bem-estar no trabalho.

Dentre os estudos internacionais que buscaram compreender o fenômeno bem-estar no trabalho no âmbito das variáveis pessoais, organizacionais e culturais; verifica-se o estudo desenvolvido por Diez-Pinol, Dolan e Sierra (2008) que identificou as relações possíveis entre estas variáveis (pessoais, organizacionais e culturais) a partir de uma investigação com 1022 médicos que trabalham em hospitais públicos suecos. Os resultados deste estudo mostraram que bem-estar no trabalho não está ligado a fatores pessoais, mas a fatores organizacionais, relativos à percepção de cultura e congruência entre os valores da organização. Por outro lado, no âmbito das variáveis pessoais, o estudo realizado por Ménard e Brunet (2002) com 360 gestores franceses e canadenses que trabalham em organizações públicas, identificou a relação entre autenticidade dos gerentes no contexto organizacional (autenticidade refere-se a ser verdadeiro e agir com congruência com os valores individuais) e bem-estar no trabalho; assim, de acordo com os resultados obtidos, quando os gestores eram mais autênticos, eram também mais satisfeitos e experimentavam afetos positivos com mais frequência e menos afeto negativo. Por conseguinte, a fim de promover o bem-estar em ambientes de trabalho, autenticidade deve ser incentivada nas organizações.

Ainda, Baptiste (2009) analisou a dinâmica entre diversão e bem-estar no trabalho, vivida e percebida por 12 administradores no contexto do setor público; os dados revelaram que os gestores não estavam tendo diversão e que bem-estar no trabalho influenciava fortemente, sendo

concebidos oito fatores organizacionais para explicar os aspectos do bem-estar, são estes: tempo de regime de trabalho, gestão do estresse, estratégias de comunicação, estratégias de remuneração, desenvolvimento de gestão, trabalho em equipe, relacionamento com os *stakeholders*, esclarecimento e redução das iniciativas de mudança. Segundo essa pesquisa, as organizações que pretendem melhorar a diversão no trabalho devem concentrar esforços na criação de condições organizacionais que estimulam o bem-estar através dos oito fatores identificados. Embora os resultados do trabalho de Baptiste (2009) sejam relevantes devido às implicações práticas de gestão, não é possível generalizar pois o estudo foi feito com 12 pessoas; proporcionando assim, uma base para uma pesquisa mais ampla nesta área.

Estudo recente, realizado na Universidade de Oulu na Finlândia pelos pesquisadores Sinisammal, Belt, Härkönen, Möttönen e Väyrynen (2012), identificou aspectos que influenciam o bem-estar no trabalho através de entrevistas com especialistas que trabalham como pesquisadores, consultores e gerentes, tanto em organizações públicas quanto privadas; os aspectos resultantes foram agrupados de acordo com cinco temas: empregado (necessidade de auto-realização, equilíbrio entre trabalho e vida privada e promoção da saúde), trabalho (sucesso e possibilidades de auto-desenvolvimento, significado do trabalho, possibilidades de participação no desenvolvimento das tarefas e da organização), trabalho comunitário (companheirismo, trabalho em equipe, atitudes positivas em relação à diversidade, confiança mútua e apoio à aprendizagem), gestão (práticas e regras claras, comunicação e transparência e habilidades dos gestores) e fatores externos (questões macros como a economia local e global, leis, regulamentos e necessidades do próprio negócio e questões micros como família, amigos, relações pessoais, tempo de lazer e hobbies). Um das grandes contribuições desta pesquisa refere-se a sua aplicabilidade para diferentes tipos de locais de trabalho, em diferentes contextos.

Várias pesquisas nacionais utilizaram das concepções e instrumentos validados pelos pesquisadores Siqueira e Padovan, 2004 e Paschoal e Tamayo, 2008; assim, vindo ao encontro do

objetivo do presente estudo de identificar antecedentes organizacionais (variáveis do contexto de trabalho) de bem-estar no trabalho, realizou-se levantamento nos últimos sete anos (de 2005 a 2012), conforme apresentado na Tabela 3.



**Tabela 3-** Dissertações e Teses nacionais que estudaram Antecedentes Organizacionais de Bem-estar no Trabalho no período de 2005 a 2012.

Autor / Ano /Universidade	Variáveis de Estudo	Resultados
Basílio (2005), UMESP	VI- Participação em programas organizacionais de promoção da saúde. VD - Bem –estar no Trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 117 trabalhadores de uma multinacional química e farmacêutica identificou-se que grande parcela do bem-estar no trabalho independente dos programas de promoção da saúde promovidos pela empresa.
Chiuzi (2006), UMESP	VI - Dimensões da organização positiva. VD - Bem –estar no Trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 200 trabalhadores de diversas empresas revelaram que as dimensões da organização positiva tiveram impactos maiores sobre bem-estar no trabalho do que bem-estar subjetivo, destacando-se a capacidade de confiança do empregado na organização de prover explicações para o bem-estar de trabalhadores, seja nos domínios da vida pessoal ou no contexto de trabalho.
Covacs (2006), UMESP	VI- Percepção de Valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça. VD - Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 404 trabalhadores do setor financeiro e não financeiro de diversas empresas, os resultados revelaram que bem-estar no trabalho ocorre quando se adotam políticas e práticas que dêem suporte e tratamento digno aos empregados, num ambiente propício à inovação, criatividade, autonomia e onde os gestores valorizam a competência e o sucesso dos trabalhadores.

**Continuação da Tabela 3** - Dissertações e Teses nacionais que estudaram Antecedentes Organizacionais de Bem-estar no Trabalho no período de 2005 a 2012.

<b>Autor / Ano /Universidade</b>	<b>Variáveis de Estudo</b>	<b>Resultados</b>
Hernandez (2007), UFU	VI – Percepção de Saúde Organizacional VD – Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 160 trabalhadores de diversas empresas, identificou-se a capacidade preditiva da percepção de saúde organizacional (flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas e integração de pessoas e equipes) sobre bem-estar no trabalho.
Resende (2008), UFU	VI- Bases de poder do supervisor e dos tipos de conflitos VD - Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 130 trabalhadores de diversas empresas que trabalhavam no mínimo a três meses subordinados ao mesmo chefe e na mesma equipe, os resultados sugerem que as bases de poder legítimo e perícia podem colaborar para aumentar a satisfação no trabalho e que a presença de conflito de tarefa parece enriquecer o trabalho, diminuindo a insatisfação.
Paschoal (2008), UNB	VI – Suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais. VD – Bem-estar no trabalho (afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho).	Numa amostra de 403 funcionários de uma organização pública, os resultados revelaram que o suporte organizacional e as oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho tiveram impacto direto sobre o bem-estar.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Continuação da Tabela 3** - Dissertações e Teses nacionais que estudaram Antecedentes Organizacionais de Bem-estar no Trabalho no período de 2005 a 2012.

<b>Autor / Ano /Universidade</b>	<b>Variáveis de Estudo</b>	<b>Resultados</b>
Ferraz (2009), UMESP	VI – Percepção de suporte social. VD - Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 209 professores do ensino fundamental da rede pública municipal e estadual, comprovou-se relações positivas e significativas das três dimensões de bem-estar no trabalho e as três dimensões de percepção de suporte social no trabalho.
Pereira (2009), UMESP	VI - Percepção de suporte social. VD - Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Neste estudo, participaram 44 trabalhadores com algum tipo de deficiência que atuam em cargos operacionais, técnicos e administrativos; os resultados indicaram que as PCD (pessoas com deficiência) tendem a aumentar o seu vínculo com o trabalho vivenciando mais satisfação na medida em que também aumentam os suportes ofertados pela organização, pela rede social no contexto do trabalho e fora dele.
Barbosa (2010), UMESP	VI - Capacidade de predição do balanço emocional (afetos positivos / negativos), do otimismo e de percepções de suporte (social no trabalho e organizacional). VD - Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Participaram do estudo 110 agentes comunitários de saúde, prestadores de serviço de uma prefeitura municipal paulista; os resultados demonstraram que os níveis das três dimensões de BET poderiam variar sob o impacto de três preditores: percepção de suporte organizacional, afetos positivos e percepção de suporte instrumental.

Fonte: Elaborado pela autora

**Continuação da Tabela 3** - Dissertações e Teses nacionais que estudaram Antecedentes Organizacionais de Bem-estar no Trabalho no período de 2005 a 2012.

<b>Autor / Ano /Universidade</b>	<b>Variáveis de Estudo</b>	<b>Resultados</b>
Paschoal, Torres & Porto (2010), UNB	VI - Suporte organizacional e Suporte social. VD – Bem-estar no trabalho (afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho).	Numa amostra de 403 funcionários de uma organização pública, os resultados indicaram que o suporte organizacional e suporte social tem impacto direto no bem-estar no trabalho.
Barros (2011), UMESP	VI – Inteligência emocional e a confiança do empregado na organização. VD - Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 22 participantes de uma empresa brasileira de engenharia de construção e montagem, os resultados revelaram que apenas a confiança do empregado na organização teve correlações significativas com as dimensões de bem-estar no trabalho, não havendo nenhuma correlação significativa entre inteligência emocional e bem-estar.
Horta, Demo e Roure (2012),UNB	VI – Políticas de gestão de pessoas e confiança. VD - Bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho).	Numa amostra de 141 colaboradores de uma multinacional de tecnologia da informação, foi possível identificar e confirmar a influência das políticas de gestão das pessoas na confiança do colaborador e no bem-estar no trabalho, assim como a influência da confiança no bem-estar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 3 observa-se que a maioria dos estudos concebe bem-estar no trabalho baseado no pressuposto teórico de Siqueira e Padovam (2008), sendo que até 2012 apenas dois estudos dos doze descritos abordaram a fundamentação teórica dos elementos eudaimônicos e hedônicos na compreensão do constructo BET, proposta esta definida por Paschoal e Tamayo (2008). Verifica-se que a Escala de Bem-estar no trabalho (EBET) desenvolvido por Paschoal e Tamayo (2008) trata-se de um instrumento novo e ainda pouco utilizado, sendo sugerida para novos trabalhos, pois apresenta bons parâmetros psicométricos conforme verificado nos estudos de Paschoal, Torres e Porto (2010) que testou o impacto do suporte organizacional e suporte social sobre o bem-estar no trabalho.

Ainda, em relação à Tabela 3, nota-se que além do uso do mesmo instrumento de pesquisa em vários estudos, muitos destes analisaram as variáveis percepção de suporte organizacional e percepção de suporte social como preditores de bem-estar no trabalho, sendo os resultados significativos nessa correlação.

Horta, Demo e Roure (2012), sugerem a utilização da medida validada por Paschoal e Tamayo (2008) em estudos posteriores para testar o modelo de pesquisa que realizaram, sendo este, a relação entre bem-estar no trabalho, percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança.

De acordo com a proposta citada acima, no presente estudo, a Escala de Bem-estar no trabalho (EBET) de Paschoal e Tamayo (2008) será utilizada para verificar o impacto da percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança na organização como antecedentes organizacionais de bem-estar no trabalho; assim, espera-se identificar os fatores que influenciam as vivências de bem-estar no contexto laboral e que devem ser considerados para subsidiar a compreensão do fenômeno.

Em suma, bem-estar no trabalho será avaliado de acordo com uma concepção recente que abrange aspectos hedônicos e eudaimônicos, o que pode representar uma contribuição no avanço dos estudos na área.

Objetivando ampliar a compreensão do relacionamento entre bem-estar no trabalho e percepção de políticas de gestão de pessoas, o capítulo seguinte tratará da conceituação e do papel de gestão de pessoas (GP) na promoção de emoções, humores, expressividade e realizações no contexto organizacional.

## 1.2 – POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais têm sofrido mudanças e transformações nos últimos anos, devido à globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças, a inovação e a busca por qualidade e produtividade; as organizações constataram que o grande diferencial está em como gerenciar o seu quadro de pessoal, pois são as pessoas que possibilitarão o diferencial competitivo e fortalecimento de qualquer negócio. Porém há uma variação enorme na maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades. E essa variação depende, em grande parte, de políticas e diretrizes das organizações que dizem respeito a como lidar com as pessoas em suas atividades (Ribeiro, 2005, p.4).

Conforme proposto por França (2008), o cenário da gestão de pessoas nas organizações sofreu mudanças significativas de atividades operacionais legisladas (registro em carteira) para ações corporativas estratégicas, como qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Transformações estas que derivam da nova economia: da era digital e dos novos paradigmas na gestão organizacional.

França (2008) ressalta que as empresas são feitas de pessoas para pessoas, sendo primordial que a gestão de pessoas contribua conceitualmente e na prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável (França, 2008, p.3).

Louffat et al. (2009) destacam que no campo da gestão, a maioria dos estudos contemporâneos apresenta o tema competitividade, introduzindo várias abordagens à concorrência e competitividade, sendo a visão baseada em recursos, uma das teorias dominantes de análise da competitividade com foco em recursos da organização,

identificada desde os anos 50. Ainda, os autores afirmam que Recursos Humanos (RH) são apresentados como um dos principais fatores na busca de competitividade. Portanto, a área de RH deve ser estratégica, situacional e pró-ativa em relação às demandas de negócios, oferecendo apoio, principalmente para a estratégia de operações.

Oliveira (1999) também ressaltou o caráter estratégico que surgia em gestão de pessoas no Brasil, pois ao contrário do que muitos poderiam supor a função de recursos humanos não estaria desaparecendo; ao contrário, um novo enfoque estava sendo dado à área. Para a autora, a contribuição da área de RH seria grande para o alcance dos objetivos organizacionais na medida em que se estabelecesse a valorização dos recursos humanos, com pessoas satisfeitas e alocadas nos cargos de acordo com as suas capacidades sendo para tanto bem remuneradas.

A gestão de recursos humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deveria ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações, gestão planejada e proativa, descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); transparência; flexibilidade; integração; maturidade (sem paternalismos); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade (Albuquerque, 1999).

Fischer (2002) definiu o que é um modelo de gestão de pessoas e quais são os fatores que determinam a sua configuração específica em uma organização, traçando uma evolução histórica bem como o desenvolvimento das idéias e conceitos articulados em cada fase.

Tanabe (2011) em seu estudo sobre gestão de pessoas e efetividade organizacional apresenta quadro que dispõe sobre as quatro categorias encontradas por Fischer (1998, 2002), tratadas pelo autor como: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, gestão do comportamento humano, gestão estratégica e vantagem competitiva.

Os modelos são apresentados na Tabela a seguir:



**Tabela 4** - Evolução do modelo de gestão de pessoas.

<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Departamento de Pessoal</b>
Período	1890 – 1920
Condições que propiciam o surgimento.	Administração científica: trabalhadores adequados às tarefas ordenadas cientificamente.  Necessidade de gerenciar os funcionários tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção.
Papel	Elevar a produtividade, recompensa, eficiência de custos com o trabalho.
Funções e contribuições	Selecionar candidatos que poderiam tornar-se empregados eficientes ao menor custo possível.
Principais atividades	Transações processuais e trâmites burocráticos, recrutamento e seleção.
<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Gestão do Comportamento Humano</b>
Período	1920 – 1970
Condições que propiciam o surgimento.	Utilização de conhecimentos da Psicologia Behaviorista (instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas) e da Psicologia Humanista (relações humanas, papel do gerente de linha).
Papel	Incentivar a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.
Funções e contribuições	Motivar os empregados e desenvolvimento da liderança.
Principais atividades	Treinamento gerencial e de relações interpessoais; avaliação de desempenho, estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coesos com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.

Fonte: Tanabe (2011), adaptado de Fischer (1998, 2002).

**Continuação da Tabela 4 – Evolução do modelo de Gestão de Pessoas**

<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Estratégico de Gestão de Pessoas</b>
Período	1970 – 1990
Condições que propiciam o surgimento.	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente: necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.
Funções e contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização.
<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
Período	1990 até o momento atual
Condições que propiciam o surgimento	Maior competitividade, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Papel	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Administrar redes de agentes organizacionais; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Tanabe (2011), adaptado de Fischer (1998, 2002).

Como ficou demonstrada na Tabela 4, a história da Administração de Recursos Humanos (ARH) revela que, mais que a adoção de políticas ou instrumentos padronizados, o que caracteriza a nova fase é a internalização e a operacionalização de um novo modelo que ressalta um caráter de ação (gestão) e um foco de atenção (pessoas). Nesse sentido,

Fischer (2002) ressalta os estudos de Brewster e Hegewisch (1994) sobre as novas áreas de atuação que a ARH assume, sendo estas apresentadas a seguir:

- a) Planejamento da alocação das pessoas no trabalho: uso de técnicas que estabeleçam um elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas.
- b) Comunicação com os empregados: adota como foco de atuação a comunicação direta e a negociação permanente com os empregados.
- c) Sentimento dos funcionários: a gestão deveria concentrar-se na situação das pessoas e em tudo aquilo que possa interferir na cultura organizacional da empresa.
- d) Gestão dos empregados: ocorreria por meio dos mecanismos tradicionais de recursos humanos, na seleção, no treinamento e na compensação dos funcionários.
- e) Gestão de custos e benefícios: contempla os esforços orientados para a redução dos custos em mão-de-obra, tais como redução da rotatividade, do absenteísmo e outros fatores que interferem na efetividade organizacional.
- f) Gestão do desenvolvimento: corresponde à preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

Zanelli e Bastos (2004) ao descreverem sobre a inserção do psicólogo na organização também apresentaram a amplitude das atividades realizadas pela área de recursos humanos nas últimas décadas, ressaltando os níveis de intervenção técnicas, estratégicas e políticas que marcam o campo de atuação.

Cançado, Evans e Tanure (2010) apresentaram um modelo sobre o desenvolvimento da gestão de recursos humanos em empresas brasileiras, distinguindo quatro faces no papel de RH, sendo estes: a face do executor que se refere ao exercício das clássicas funções operacionais de recursos humanos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, relações trabalhistas); a face do construtor, que

edifica os fundamentos das funções de RH de maneira consistente; a face do parceiro de mudança, que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo; a face do navegador, que auxilia a organização em face das contradições e paradoxos inerentes ao mundo globalizado. Os autores concluem que nas empresas brasileiras, O RH executor ainda prevalece, apesar da utilização de modernas práticas de gestão de recursos humanos.

Os autores Tonelli, Caldas, Lacombe e Tinoco (2003) publicaram estudo sobre a produção acadêmica de recursos humanos, a partir da análise de artigos publicados em periódicos científicos e anais do Enanpad (Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração no Brasil) na década de 1990. Este estudo mostra as profundas mudanças ocorridas na área, que no início do período estava focada nas funções de RH e que ao longo dos anos voltou-se para as políticas. Assim, surgem os estudos teóricos sobre a Administração Estratégica de RH e os tipos de políticas e modelos que precisariam ser implementados, conforme apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5:** Subtemas e conteúdos mais frequentes por grupos temáticos.

<b>Comportamento</b>	<b>Funções</b>	<b>Políticas</b>	<b>Outros</b>
• Comprometimento	• Avaliação de	• Qualidade de Vida no	• Universidades
• Stress	desempenho	Trabalho	corporativas
• Aprendizagem	• Mudança nas	• Modelos de RH	• Empresa
• Gênero	funções	• Gestão por	familiar
• Saúde	• Treinamento	competências	• Formação do
• Papel dos	• Carreira	• Gestão participativa	administrador
dirigentes/liderança	• Remuneração	• Cultura	• Pesquisa em
• Perfil gestor de RH	• Cargos e salários	• Diversidade cultural	RH
• Motivação	• Gestores	• Estilos de gestão	• Política
• Impactos das mudanças	• Participação nos	• Programas de qualidade	educacional
na forma de organização do	lucros	• Relações de trabalho	
trabalho	• Qualificação	• Qualificação	
• Satisfação no trabalho	• Recrutamento e	• Mudanças em RH	
• Criatividade	Seleção	• Mudanças na	
• Relações de poder		organização do trabalho	

Fonte: Tonelli et al (2003).

De forma geral, como mostra a Tabela 5, há uma ampla classificação de subtemas e políticas de RH, procedente do levantamento de artigos teóricos e teórico-empíricos; nesse sentido, foram criadas quatro categorias temáticas arbitrárias, que melhor englobavam os temas listados na base de dados: (a) *Funções de Recursos Humanos*, (b) *Políticas de Gestão de Pessoas*, (c) *Comportamento Organizacional*; e (d) *Outros*. Foram classificados como *Funções* todos os artigos cuja temática referia-se aos chamados subsistemas tradicionais de RH, que orientam e regulam as práticas da área nas organizações; como *Políticas de Gestão de Pessoas*, os temas cujo objetivo era de aplicação organizacional, mas não se focavam nas funções ou “subsistemas” clássicos propriamente ditos, também não sendo tampouco

reflexivos nem voltados à ação de indivíduos; como *Comportamento Organizacional*, os temas que tinham como foco o indivíduo e sua relação com a organização; e por fim, a classificação em *Outros* ficou reservada para todos os artigos que não puderam ser classificados nas três temáticas anteriores. Tonelli et al (2003) concluem que o resultado mais preocupante para a área de RH de acordo com esta dimensão de análise refere-se ao interesse pela aplicação na organização por temas relacionados às políticas de RH, bem como a ênfase em aspectos comportamentais, pois faz-se necessários mudanças de gestão e tomada de decisões aos problemas a elas associados.

Corroborando com a revisão teórica do constructo políticas de gestão de pessoas, Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) realizaram levantamento dos estudos nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010, sendo apontado a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de GP; entretanto, destacou-se a premência em realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, apesar de seu caráter estratégico para as organizações, ainda são pouco investigadas como as de recrutamento e seleção de pessoal e avaliação de desempenho e competências. Ainda, destaca-se a necessidade de estudos relacionando as políticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional, bem como o esforço em construir e validar medidas sobre o tema.

Albuquerque (2002) afirma que o enfrentamento do mundo moderno pelas organizações não poderia ser realizado com uma concepção exclusivamente econômica, que percebia o ser humano como um fator de produção, um recurso; mas sim, com uma concepção transformadora que considerava o ser humano um parceiro efetivo na busca dos resultados.

Conforme apresentado por Louffat et al. (2009), propostas estratégicas de Gestão de Pessoas (GP) englobam a análise de fatores como cultura organizacional, o alinhamento entre as competências organizacionais e humanas do núcleo de competências essenciais, as dimensões de comprometimento dos funcionários, entre outros fatores, todos com foco no futuro da organização.

Demo (2010) declara que a valorização dos colaboradores nas organizações assume valor especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade intensa; assim, a GP adquire papel relevante e estratégico na realidade competitiva, já que suas políticas e práticas devem criar organizações que sejam mais equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança (Demo, 2010, p.63).

Demo (2010) afirma que pesquisas evidenciaram relações positivas entre políticas e práticas de GP e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, entre outras; porém, a autora ressalta o aspecto de que as políticas de GP precisam principalmente contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores, ou seja, “que este deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização” (Demo, 2010, p.64). Nesse sentido, a autora revela que as políticas de GP ao promoverem o bem-estar dos colaboradores criarão capacidades organizacionais que resultarão em competitividade organizacional bem como em condições para maior realização pessoal e profissional.

Demo (2010) propõe a seguinte concepção para a Gestão de Pessoas:

A Gestão de Pessoas, em sua versão atual, entende o colaborador como elemento fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, sendo também responsável por prover aos colaboradores maior bem-estar, que incite sua realização pessoal e

profissional. Percebe-se, assim, que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, valorização e retenção dos talentos (Demo, 2010, p. 64).

Considerando a vasta literatura sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, Demo (2008) conseguiu sintetizá-la em quatro dimensões: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas. O critério de seleção das políticas de GP atendeu aos seguintes parâmetros: políticas que pareceram ser mais citadas e/ou fazer maior diferença na visão dos membros organizacionais descritas na literatura teórica e empírica; políticas que estão sendo mais estudadas em estudos empíricos relacionais das áreas de GP e comportamento organizacional, em nível nacional e internacional; políticas que foram mais citadas em entrevistas realizadas com diversos colaboradores na etapa de desenvolvimento da escala de percepção de políticas (Demo, 2010, p.65).

As quatro dimensões das políticas de gestão de pessoas estudadas por Demo (2008), resultou no desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas nas organizações. Num trabalho recente de validação fatorial exploratória, Demo, Nunes, Ferreira, Melo e Oliveira (2011) ampliou a escala (EPPGP) ao acrescentar as políticas de recrutamento e seleção, e avaliação de desempenho e competências.

As políticas e práticas de GP consideradas no presente trabalho tiveram como base a literatura consultada e o trabalho de Demo et al. (2011) que desenvolveu e validou a segunda versão da EPPGP. A Tabela 6 sintetiza as políticas selecionadas e as definições constitutivas elaboradas a partir da revisão dos estudos destes autores.



**Tabela 6-** Políticas de gestão de pessoas segundo Demo, Nunes, Ferreira, Melo e Oliveira (2011).

<b>Política</b>	<b>Definição</b>
Recrutamento e Seleção	Conjunto de práticas que visam procurar colaboradores, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a determinados cargos e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar.
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Conjunto de práticas que visam treinar, desenvolver e educar os colaboradores, estimulando a contínua aprendizagem e produção de conhecimento e construindo competências necessárias ao crescimento profissional e organizacional.
Condições de Trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de Desempenho e Competências	Conjunto de práticas que visam avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, para promover seu crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam motivar e recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores, bem como sua contribuição à organização.

Fonte: Adaptado de Demo et al. (2011).

A partir da construção da escala de percepção das políticas de gestão de pessoas, cujas políticas foram detalhadas na Tabela 6, Demo et al. (2011) concluem que esta

contribui para a produção científica nas áreas de GP, Psicologia do Trabalho e Comportamento Organizacional, uma vez que a nova versão da EPPGP pode ser usada em estudos relacionais em tais áreas. Ademais, considerando a importância do desenvolvimento de políticas profícuas de GP nas organizações, bem como a lacuna da literatura em medidas dessa natureza, a nova EPPGP, tendo sua estrutura confirmada, é mais completa que a versão original de 2008, abrangendo a maioria das políticas utilizadas nas organizações, constituindo-se em um importante instrumento de avaliação dos gestores para incrementar o bem-estar dos seus colaboradores e otimizar os resultados organizacionais (Demo et al., 2011, p.13).

Horta et al. (2012) desenvolveram estudo em uma multinacional de tecnologia da informação que propôs avaliar a relação existente entre as variáveis políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar. Segundo a percepção de 141 colaboradores foi possível identificar e confirmar a influência das políticas de gestão das pessoas na confiança do colaborador em sua organização e no bem-estar no trabalho, assim como a influência da confiança no bem-estar no trabalho. As autoras acreditam que este estudo contribui para o avanço da área de gestão de pessoa e comportamento organizacional, sendo um marco na literatura, pois tratou de temas ainda incipientes. Por tratar das políticas de GP de uma única empresa, fatores relacionados à cultura organizacional podem ter produzido vieses de interpretação, sendo recomendados novos estudos que abrangem diferentes contextos e fatores culturais.

O estudo desenvolvido de Mariotti e Souza (2009), numa filial brasileira de uma empresa multinacional do setor do agronegócio, analisou como a confiança se manifesta nas relações entre pessoas e organização e que efeitos exercem na dinâmica de uma organização. Verificou-se o papel da confiança em processos de mudança organizacional e ainda, uma

associação entre a trajetória de alto desempenho da organização e a presença das dimensões da confiança nas relações estabelecidas com seus membros. Os autores sugerem investigar sobre os processos de formação de relações de confiança em outras organizações e, especialmente, sobre a influência das estratégias e políticas de gestão de pessoas na formação da confiança.

Outro estudo, a nível internacional, desenvolvido por Bapstite (2008), procurou analisar os efeitos de práticas de gestão de recursos humanos (GRH) no bem-estar dos empregados e no desempenho dos mesmos; para tanto, aplicou uma pesquisa quantitativa em 100 empregados do governo local no norte da Inglaterra, por considerar um contexto apropriado para analisar a relação entre as reações dos empregados às práticas de GRH. A autora considerou como práticas de recursos humanos, o conjunto de práticas utilizadas para gerir a força de trabalho de uma organização, que é o recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, a participação dos trabalhadores, remuneração e recompensas, flexibilidade, participação em tomada de decisões e comunicação. O conceito de bem-estar no trabalho diz respeito a um sentido geral da felicidade, saúde física e mental da força de trabalho. Os resultados deste estudo sugerem que o bem-estar no trabalho pode contribuir para o sentimento de felicidade das pessoas, manifestado por meio de atitudes e comportamento; por sua vez, pode ainda proporcionar uma compreensão do compromisso do empregado, sua satisfação no trabalho e o equilíbrio da satisfação do trabalho com a vida de forma geral, o que se confirma como um resultado da implementação de práticas de GRH por gerentes de linha. Ainda, a importância das relações de gestão, apoio e confiança dos empregados foi encontrado para prever o bem-estar no trabalho (Baptiste, 2008, p.302).

O presente estudo espera corroborar na averiguação das relações entre as variáveis bem-estar no trabalho, políticas de gestão de pessoas e confiança; sendo apresentada na sessão seguinte a variável confiança na organização.

### **1.3 – CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO**

O construto confiança tem atraído muita atenção na pesquisa acadêmica ao longo das últimas três décadas devido ao seu alto potencial de fornecer benefícios de desempenho para os indivíduos e organizações (Özyilmaz, 2010).

Conforme mencionado por Oliveira (2004), a confiança está presente no cotidiano das pessoas, sendo utilizada tanto ao iniciar relacionamentos quanto na avaliação a respeito da continuidade desses relacionamentos; assim, não se limita a significados do senso comum, sendo utilizada em investigações científicas, realizadas dentro de áreas distintas do conhecimento (Oliveira, 2004, p.1).

No campo do conhecimento das organizações, Novelli, Fischer e Mazzon (2006) afirmam que os estudos ora empregam a confiança no sentido do senso comum para descrever aspectos do ambiente organizacional, ora tratam a confiança como um construto diferenciado, de concepção multidisciplinar, considerado um desafio teórico e empírico.

No intuito de esclarecer as classificações da confiança no contexto organizacional encontradas na literatura, Söderström (2009) identificou 29 diferentes tipos de confiança, classificados de acordo com o momento do relacionamento, se inicial ou após experiência e de nível da confiança, se organizacional, interpessoal ou em relação a tecnologia que se refere a base do estudo, descritos na Tabela 7.

**Tabela 7** – Tipos diferentes de confiança.

	<b>Organização</b>	<b>Pessoa</b>	<b>Tecnologia</b>
<b>Inicial</b>	Calculativa	Baseada em	De instrumento
	Contratual	características	Hard-soft
	Institucional	Cognitiva	Offline-online
	Intencional	Disposicional	No sistema
	Entre organizações	Moralista	
	Baseada em contrato	Psicológica	
	Baseada na reputação		
<b>Após experiência</b>	Transacional		
	Baseada na competência	Afetiva	De instrumento
	Baseada no	Baseada no	Hard-soft
	desaconselhamento	conhecimento	Offline-online
	Boa vontade	Psicológica	No sistema
	Baseada na identificação	Relacional	
	Baseada na informação		
	Entre organizações		
	Baseada no desempenho		
	Baseada no processo		
Situacional			
Baseada em transitividade			

Fonte: Söderström, 2009.

Como demonstrado na Tabela 7, ao identificar a confiança relacionada na literatura, várias categorias podem ser encontradas, por isso Söderström (2009) realizou esta meta-classificação, possibilitando assim, uma visão dos diferentes tipos. Nesse mesmo estudo, Söderström (2009) apresenta a definição de confiança como sendo a vontade de acreditar na confiabilidade, honestidade e capacidade dos outros.

De acordo com Oliveira (2004) a palavra confiança está relacionada à crença na probabilidade moral e nas qualidades de outrem, expectativas otimistas associadas aos

resultados da outra parte bem como de suas características pessoais como credulidade, ser digno de confiança, assim como atrevimento e insolência.

Sob a óptica cognitivista, Oliveira (2004) propõe o conceito de confiança do empregado na organização como:

O conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente (Oliveira, 2004, p. 87).

Nesta concepção, a confiança depositada na organização apoia-se nas crenças elaboradas pelo empregado ao se relacionar e processar as informações no contexto organizacional, sendo então, encontrados na literatura vários estudos que enfatizam o aspecto do relacionamento.

McKnight & Chervany (2002), em seu estudo sobre o que significa confiança na relação com cliente de *e-commerce*, afirmam que o conceito de confiança é vital nos relacionamentos e precisa ser mais bem definido, haja vista a variedade de definições apresentadas nos estudos; segundo esses autores, há na literatura dezenas de definições de confiança (McKnight & Chervany, 2002, p. 37).

Rousseau et al. (1998) apresentaram diferentes formas de interpretação para confiança descritas por diversos autores. Há o enfoque de estudo que percebe confiança como uma variável independente (causa), principalmente sob a visão das transações econômicas, estando a confiança como geradora da cooperação e de negociações de sucesso (Axelrod, 1984, Miller, 1992, citados por Rousseau et al., 1998). Outro grupo de pesquisadores a caracterizam como variável dependente (efeito), resultado tanto de formas

de gestão bem como de características da parte confiada, como competência e habilidade. Sob essa perspectiva encontram-se estudos da área da psicologia, comportamento organizacional, economia e marketing (Ouchi, 1981, Zucker, 1986, citados por Rousseau et al., 1998). Por fim, um terceiro grupo de estudiosos descreve a confiança como uma variável moderadora, estando presente em estudos de comportamento interpessoal em organizações e relações sociais (Robinson & Rousseau, 1994, Mishra & Spreitzer, 1994, citados por Rousseau et al., 1998).

Mediante exposto, a Tabela seguinte apresenta algumas definições de confiança propostas por pesquisadores internacionais encontradas no estudo de Andersen (2005) e Hernandez e Santos (2010):

**Tabela 8** - Definições de confiança conceituadas por pesquisadores internacionais:

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>	<b>Conceitos principais</b>
Rotter, J. B. (1971)	Confiança é uma expectativa generalizada realizada por qualquer indivíduo ou grupo sobre a palavra, promessa, verbal ou declaração por escrito de outro indivíduo ou grupo.	Expectativa
Seligman, A. B. (1977)	A confiança é definida em termos de um conjunto compartilhado de avaliações morais, sendo uma condição para a interação entre os indivíduos moralmente autônomos.	Reciprocidade
Zucker, L. G. (1986)	Confiança é um conjunto de expectativas compartilhados por todos os envolvidos em um intercâmbio, incluindo as regras gerais sociais e os processos legitimamente ativados.	Expectativa
Luhmann, N. (1988)	A confiança é uma solução para problemas específicos e está relacionado ao risco nas relações entre os atores.	Vulnerabilidade
Sheppard, B.H. and Sherman, D.M (1988)	A confiança é parcialmente um produto da nossa própria capacidade de julgar a confiabilidade de um parceiro em potencial.	Reciprocidade
Sabel, C. F.(1993)	Confiança mútua de que nenhuma parte no relacionamento irá explorar a vulnerabilidade do outro.	Vulnerabilidade
Mayer, R. C., Davis, J. H. e Schoorman, F. D. (1995)	Confiança é a disposição de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte em função da expectativa de que o outro irá executar uma ação de particular importância para o “confiante”, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar do outro.	Vulnerabilidade, Reciprocidade e Expectativa.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos artigos de Andersen (2005) e Hernandez e Santos (2010)



**Continuação da Tabela 8-** Definições de confiança conceituadas por pesquisadores internacionais:

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>	<b>Conceitos principais</b>
Hosmer (1995)	A confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis por outra pessoa, grupo ou empresa numa diligência conjunta ou troca econômica.	Reciprocidade e Expectativa.
Fukuyama (1996)	Confiança entendida como a capacidade das pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para perseguições de causas comuns.	Reciprocidade
Bhattacharya et al. (1998)	Confiança é a expectativa de resultados positivos ou não-negativos que se pode receber com base na ação esperada de uma outra parte em uma interação caracterizada pela incerteza, ou seja, confiança está relacionada com bons resultados.	Expectativa
Rousseau et al. (1998)	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro.	Vulnerabilidade e Expectativa
O'Neill, O.(2002)	A confiança está relacionada a eventos que ainda não aconteceram e da boa vontade dos outros, tem a ver com circunstâncias que não possui qualquer conhecimento direto, ocorrendo inevitavelmente.	Expectativa

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos artigos de Andersen (2005) e Hernandez e Santos (2010).

Na Tabela 8, observando as definições encontradas, é possível constatar dois aspectos, um de conotação positiva, cujas definições de confiança relacionam-se à expectativa, reciprocidade e confiabilidade de que o outro irá cumprir o determinado; e o outro aspecto de conotação negativa, a de vulnerabilidade, ou seja, de que a confiança está relacionada à percepção de correr riscos. No aspecto de conotação negativa, encontra-se também a definição de Kramer (1999) de que a confiança envolve um estado de percepção de risco e vulnerabilidade, derivado de incertezas individuais a respeito dos motivos, intenções e ações dos outros dos quais a pessoa depende; sendo, portanto, um estado psicológico que inclui componentes afetivos e motivacionais (Kramer, 1999, p. 571). Ainda, o autor ressalta que a confiança é um termo usado em distintas definições, mas que apesar das divergências, a maioria dos teóricos concorda que dentro de suas características essenciais, a confiança é, fundamentalmente, um estado psicológico.

Como desfecho desta temática, Oliveira (2004) conclui que as definições de confiança de conotação positiva são relacionadas à segurança, ao crédito, à firmeza em relação à outra parte em função de sua competência, boa fama, sinceridade, lealdade, tendo também um aspecto de otimismo e esperança, como certo que o outro irá cumprir o determinado; e de conotação negativa, relacionada às características pessoais como atrevimento, insolência, desrespeito aos limites impostos pelas pessoas e situações (Oliveira, 2004, p.27).

Uma das razões alegadas normalmente para a dificuldade de conceituar confiança, conforme destaca Hernandez e Santos (2010) é o fato de que, embora a confiança tem frequentemente sido objeto de interesse em várias disciplinas - psicologia, sociologia, ciências políticas, economia, antropologia, história e sociobiologia (Gambetta, 1988), cada uma aborda o conceito de acordo para a sua própria perspectiva. Esta diversidade de

abordagens leva à conclusão de que a confiança tem de fato dezenas de definições (já citado por outros estudiosos), cada um refletindo os paradigmas da disciplina de interesse do pesquisador.

O foco de estudo do presente trabalho refere-se à confiança organizacional, tendo como referência o conceito proposto de Inaguivara (2011) de que confiança é o conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez econômica (Inaguivara, 2011, p. 80). Para tanto, a autora validou o Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO), tendo este como ponto de partida a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) de Oliveira (2004), sendo os fatores deste instrumento de medida detalhados na Tabela 9.

**Tabela 9** – Fatores do Inventário de Confiança do Empregado na Organização

<b>Denominação do Fator</b>	<b>Conceitos</b>
Fator 1 Componentes Éticos	Reúne itens que representam princípios éticos, tais como honestidade, igualdade, benevolência, lealdade, transparência da organização ao divulgar informações, manutenção de compromissos e respeito.
Fator 2 Competência Organizacional	Refere-se ao “saber fazer”, propriedade da organização que possui conhecimento, domina melhor as tecnologias em sua área de atuação que outras organizações; oferece produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, além de apresentar estabilidade financeira, capacidade de superar crises econômicas, fazendo com que a organização tenha a perspectiva de estabilidade que se manifesta na expectativa de continuidade e de futuro próspero.
Fator 3 Oportunismo	Refere-se às características da organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta.

Fonte: Adaptado de Ianaguivara (2011).

No estudo de Ianaguivara (2011), conforme Tabela 9, os fatores componentes éticos, competência organizacional e oportunismo explicam o constructo confiança do empregado na organização.

Andersen (2005) ressalva que a confiança na organização está relacionada com uma série de atividades organizacionais, como a liderança, ética, trabalho em equipe, definição de metas, avaliação de desempenho, desenvolvimento das relações de trabalho e negociações, o que por sua vez, aumenta o seu campo de estudo.

Pussa e Tolvanen (2006) buscaram estabelecer uma ponte entre o conceito de confiança dentro da organização e a identificação do indivíduo com a organização e a criação de uma identidade forte da organização. Neste estudo, os autores delinearam um

modelo no qual a confiança é um fator importante para o comprometimento na organização, apesar de não criar identificação (sentido do indivíduo em pertencer à organização); ainda, assinalam que confiança desempenha um papel relevante na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, atitudes dos funcionários e comportamento, e tem sido objeto de discussão na literatura de gestão de recursos humanos, ou seja, a confiança como moderadora na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e atitudes dos funcionários.

Em suma, conforme citado por Andrade, Fischer e Stefano (2011), parafraseando Giddens (1991), a confiança deve ser considerada um fator fundamental na gestão do ambiente organizacional, por se tratar de um mecanismo a partir do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema.

O conceito de confiança aplicado às organizações é um tema muito difundido nos estudos internacionais, porém, no Brasil, conforme levantamento realizado por Andrade et al. (2011), o tema não encontra a mesma relevância e frequência, sendo encontrados apenas 14 artigos de publicações nos últimos dez anos (de 2000 a 2011) em revistas nacionais (como RAE, RAE eletrônica, RAC, Rausp, rPOT, Opinião Publica e Revista de Sociologia e Política).

Dentre as pesquisas nacionais que destacam o constructo confiança no contexto organizacional, encontra-se o estudo de Batista e Oliveira (2012) que investigou os antecedentes da confiança do empregado na organização, sendo que os resultados indicaram que o principal preditor é a percepção de suporte organizacional. Ainda, estudo de Fernandes (2008) analisou o impacto da percepção de comportamentos éticos organizacionais e da confiança do empregado na organização sobre a percepção de saúde organizacional. O

estudo realizado por Ramacciotti (2007) que verificou a existência de ética e da confiança nas relações entre as pessoas e a promoção destes para um clima organizacional adequado, além de resultar em uma melhora no desempenho dos empregados. O estudo de Zanini, Lusk e Wolff (2009) concluíram que a relativa incerteza ambiental limita consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro das empresas que operam na nova economia. O estudo desenvolvido por Teixeira e Popadiuk (2003) que abordou uma perspectiva de gerenciamento interdependente da confiança, ao identificar e discutir o papel das expectativas dos empregados quanto ao comportamento dos seus líderes em relações de confiança. Ainda, resultado do estudo de Andrade, Fischer e Stefano (2011) destacaram que a confiança apresenta como uma dimensão de clima e pode corroborar para que a percepção sobre o ambiente de trabalho seja mais positiva.

Dentro das empresas, conforme exposto por Zanini, Lusk e Wolff (2009), a confiança possibilita efeitos diferentes no contexto das estruturas organizacionais, por exemplo: opera como estrutura complementar de governança, reduzindo o uso de hierarquias para atenuar comportamentos oportunistas (Sako & Helper, 1998); reduz a necessidade da aplicação de mecanismos formais contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade e, desta forma, reduz os custos de monitoração formal e controle (Ripperger, 1998); possibilita maior flexibilidade, descentralização e adaptação (Beckert, Metzner & Roehl, 1998); e ainda, confiança interpessoal possibilita um papel de mediação e esta diretamente relacionada a vários elementos da gestão, tais como o compartilhamento de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos empregados e, finalmente, eficiência e desempenho superior (Dirks & Ferrin, 2001). Outro aspecto importante identificado nos estudos de Zanini, Lusk e Wolff (2009), diz respeito às dificuldades atuais

de desenvolvimento da confiança nas empresas que operam mais próximas da nova economia, devido às incertezas ambientais nas quais operam os seus negócios.

Relativo ainda aos efeitos da confiança, Hernandez e Santos (2010) ao descreverem sobre a confiança nas relações entre comprador e vendedor, apontam que vários estudos na literatura de marketing de relacionamento demonstram que a confiança: estabelece um núcleo de relacionamentos mais estáveis (Anderson & Weitz, 1989; Pavlou, 2002), reduz a incidência de conflitos (Morgan e Hunt, 1994), aumenta a satisfação na relação interpessoal (Anderson & Narus, 1990), minimiza a incerteza (Morgan & Hunt, 1994), aumenta a intenção de compra (Doney & Cannon, 1997), aumenta o compromisso (Farrelly & Quester, 2003) e incentiva relacionamento de longo prazo (Ganesan, 1994; Zhao & Cavusgil, 2006).

Özylmaz (2010) ao analisar os estudos empíricos de confiança durante a última década (a partir de 2000), destacou o trabalho de Dirks e Ferrin (2002), Colquitt, Scott, e Lépine (2007) e Colquitt et al. (2007) que realizaram duas meta-análises de revisões de pesquisa sobre os antecedentes, consequentes e o papel de mediação e moderação da confiança no contexto organizacional; como antecedentes evidenciaram apoio organizacional, percepção de justiça, capacidade, benevolência e integridade do supervisor; como consequentes, comportamento inovador, resultados organizacionais, menor intenção de rotatividade, satisfação com o supervisor e como mediação e moderação, ressaltou-se o impacto de confiança vertical nas relações entre subordinado e líder.

A revisão dos estudos empíricos possibilita identificar importantes contribuições e suas implicações, além de elencar áreas de pesquisas que requerem maior atenção; sendo assim, o próximo capítulo discorre sobre estudos nacionais e internacionais que embasaram o presente trabalho, os quais correlacionam as variáveis bem-estar no trabalho, percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança na organização.

## CAPÍTULO 2

### ESTUDOS EMPÍRICOS

Num campo em construção, estudos recentes nacionais e internacionais buscaram compreender o impacto de variáveis organizacionais sobre o bem-estar no trabalho, considerando as variáveis percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança do na organização, a seguir serão apresentados alguns destes estudos.

Na literatura nacional, Chiuzi (2006) estudou os aspectos positivos que possibilitam os trabalhadores manterem sentimentos positivos para com suas organizações empregadoras e ao seu trabalho propriamente dito, buscando assim, o desafio de identificar características organizacionais positivas que permitissem ainda, o florescimento do trabalhador. Em diversas empresas do estado de São Paulo, aplicou-se o instrumento de coleta de dados em 200 trabalhadores sendo este um questionário auto-aplicável composto por nove escalas validadas que mediram as variáveis do estudo: bem-estar no trabalho, percepção de suporte organizacional, percepções de justiça organizacional (distributiva e de procedimentos) e confiança do empregado na organização.

Os resultados do trabalho de Chiuzi (2006) revelaram que bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho guardam relações entre si. Análises de regressão múltipla mostraram que as dimensões da organização positiva (percepção de suporte organizacional, percepção de justiça organizacional e confiança do empregado na organização) tiveram impactos maiores sobre bem-estar no trabalho do que bem-estar subjetivo, destacando-se a capacidade de confiança do empregado na organização proporcionar explicações para o bem-estar de trabalhadores, tanto nos domínios da vida pessoal quanto no contexto de trabalho. Conforme tais resultados, confiança do empregado na organização, percepções de justiça e de suporte



organizacional poderiam ser apontadas como importantes dimensões da organização positiva para promover e proteger o bem-estar dos trabalhadores. Ainda, o autor sugere que futuros estudos deveriam incluir outras características organizacionais positivas para aumentar a explicação da variância do bem-estar dos trabalhadores.

Outro estudo que também enfocou o funcionamento psicológico positivo, tendo suas bases assentadas na Psicologia Positiva, foi desenvolvido por Araújo e Oliveira (2008) que investigou o impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização enquanto possíveis preditores de bem-estar no trabalho. A amostra foi composta por 197 trabalhadores, que responderam a um questionário contendo a Escala de Satisfação com o Trabalho, Escala de Envolvimento com o Trabalho, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e Escala de Confiança do empregado na Organização. Os resultados indicaram que a confiança depositada pelo empregado em sua organização de trabalho apresentou maior capacidade de influenciar bem-estar no trabalho. As autoras destacam que a única dimensão da confiança que não afetou bem-estar foi solidez econômica da organização, bem como, normas relativas à demissão de empregados também se mostrou pouco relevante. Ainda, as autoras concluíram que a confiança nos padrões éticos, no reconhecimento financeiro e na promoção do crescimento do empregado estão presentes na explicação das dimensões de bem-estar no trabalho.

O estudo de Araújo e Oliveira (2008) sinaliza claramente as condições favoráveis de propiciar bem-estar no trabalho quando se vivenciam relações de confiança no ambiente organizacional, porém as autoras consideram que novos estudos devem ser empreendidos a fim de obter sustentação empírica.

Barros (2011) estudou a interdependência entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho. A pesquisa foi realizada em uma empresa brasileira de engenharia de construção e montagem, com uma amostra constituída por 22 participantes (altos executivos). Foi utilizado para a coleta de dados um questionário composto por cinco escalas que mediram as três dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo), as habilidades de inteligência emocional e as cinco dimensões da confiança do empregado na organização (promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, padrões éticos, reconhecimento financeiro organizacional e normas relativas à demissão do empregado). Os resultados do estudo revelaram que apenas a confiança do empregado na organização teve correlações significativas com as dimensões de bem-estar no trabalho. A correlação mais alta e significativa se deu entre padrões éticos e comprometimento organizacional afetivo. Neste estudo, identificou-se que não há nenhuma correlação significativa entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho.

Recentemente, o estudo nacional de Horta et al. (2012), conforme já citado, identificou e confirmou a influência das políticas de GP na confiança do colaborador e no bem-estar no trabalho, assim como a influência da confiança nesse bem-estar; os resultados obtidos foram: as políticas de GP são fortes preditoras tanto da confiança do colaborador na organização, explicando cerca de 66% do construto, quanto do bem-estar no trabalho, contribuindo com aproximadamente 48% para a explicação de sua variabilidade. A confiança na organização também se revelou importante preditora do bem-estar no trabalho (51%). Os resultados da regressão apontaram duas políticas de GP como preditoras do bem-estar no trabalho: política de envolvimento como principal preditora e política de recompensas, ambas com associação positiva (Horta et al., 2012, p.576-578)

Na literatura internacional, conforme já relatado, Baptiste (2008) procurou analisar os efeitos de práticas de gestão de recursos humanos no bem-estar dos funcionários e seu desempenho. Os dados foram coletados a partir de uma organização do setor público (governo inglês), e estes apontaram a importância das relações de gestão, apoio e confiança dos empregados para prever o bem-estar no trabalho. Os resultados deste estudo, ajudam a maximizar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas organizações, pois estas apresentam impacto positivo significativo no bem-estar no trabalho, e que por sua vez, impulsiona os trabalhadores a melhores resultados individuais através de uma maior eficiência e produtividade.

Outro estudo que buscou identificar os preditores de bem-estar no trabalho foi realizado em Portugal por Pinto (2009) que analisou algumas variáveis que poderiam contribuir para promoção do bem-estar no contexto de trabalho dos Assistentes Sociais. A amostra final do presente estudo foi constituída por 116 assistentes sociais que exerciam funções no Distrito de Viseu (Portugal), em instituições públicas e privadas, os quais responderam a um questionário contendo as escalas de exigência no trabalho, controle/ autonomia, suporte social, identificação com a sua organização, auto-eficácia, bem-estar psicológico, satisfação organizacional e bem-estar no trabalho.

O estudo de Pinto (2009) possibilitou relacionar diversas variáveis no mesmo estudo, demonstrando-se assim, um estudo integrador, original e representativo. Os resultados apontaram que as características controle/autonomia e suporte social influenciam positivamente o bem-estar no trabalho e que as exigências não demonstram uma relação significativa com o bem-estar no trabalho. Em relação às características individuais, observou-se que a auto-eficácia determina positiva e significativamente o bem-estar no trabalho. Por sua vez, verificou-se que a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico

influenciam positivamente o bem-estar no trabalho. A autora conclui que os resultados sugerem que as políticas de gestão devem fomentar as variáveis preditoras do bem-estar no trabalho, capazes de gerarem dinâmicas de sucesso, tanto para os trabalhadores como para as próprias organizações, identificando e implementando políticas e estratégias eficazes na promoção do bem-estar.

O estudo desenvolvido por Innocenti, Pilati e Peluso (2011) apresentou o construto confiança como moderador na relação entre práticas de recursos humanos e atitudes dos funcionários, baseado em dados disponibilizados pelo Great Place to Work Institute na Itália, pesquisando 46 empresas, tanto multinacionais quanto nacionais, envolvendo um total de 12.614 funcionários. Foram consideradas sete práticas de RH, sendo estas a segurança do empregado, a seletividade na contratação de novos empregados, auto-gestão da equipe, bônus relativamente alto atrelado a desempenho, treinamento extensivo, redução das diferenças de status e partilha de informações. Ainda, o modelo deste estudo aborda as atitudes, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

Os autores ressaltam que há na literatura o interesse nos estudos em gestão de recursos humanos (GRH), no que diz respeito as suas práticas e eficácia em melhorar tanto as atitudes e comportamentos dos empregados quanto o desempenho organizacional, tendo estes estudos crescidos constantemente nas últimas décadas. Mudanças nos cenários econômicos e subsequente impacto sobre o mercado de trabalho e sobre as estratégias organizacionais têm aumentado o foco sobre esta questão. Práticas de GRH, de fato, representam fortes investimentos feitos por empresas para aumentar a sua competitividade e promover o engajamento dos funcionários.

Assim, a hipótese proposta pelos autores baseou-se no interesse destes em examinar os mecanismos subjacentes que explicam como as práticas de gestão de recursos humanos se

relacionam com o desenvolvimento de atitudes positivas no trabalho (conforme citado, satisfação dos empregados e comprometimento organizacional) assumindo que a confiança na gestão conseguiria moderar esta relação, permitindo que as práticas de GRH (Gestão de Recursos Humanos) propiciem o aumento ou redução das atitudes individuais.

Innocentil et al. (2011) focaram as suas análises na confiança na gestão (relativo à confiança nos gestores) como moderador da relação entre práticas de GRH e atitudes dos funcionários. Nesse estudo, confiança foi entendida como a percepção ou crença por funcionários que seus empregadores vão agir de acordo com as suas palavras.

Os resultados do estudo de Innocentil et al. (2011) confirmam a importância de investigar o conjunto intermediário de fatores que podem contribuir para explicar o "como" das ligações entre as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional e individual. Em primeiro lugar, o estudo reforça a visão otimista do papel das práticas de GRH ao afirmar que práticas progressistas, tomadas como um todo possibilitam um efeito benéfico sobre os resultados dos funcionários. Ainda, demonstrou-se que a influência da confiança na gestão varia de acordo com as práticas. Especificamente, o nível de responsabilidade dos gestores melhora a eficácia das práticas motivacionais na promoção de atitudes positivas em relação às organizações, confirmando assim, o papel dos gestores no estabelecimento de relações de confiança. Em suma, qualquer comportamento que contraria a percepção de equidade, suporte e integração pode comprometer os efeitos desta "cadeia positiva de influência" e reduzir ou anular o impacto do sistema de RH em uma organização.

Estudo recente desenvolvido por Helliwell e Huang (2011), analisou a relação entre bem-estar e confiança no trabalho buscando compreender os motivos atribuídos ao bem-estar. Neste estudo, os autores apresentaram resultados com base em três pesquisas

realizadas no Canadá e nos Estados Unidos. As medidas de satisfação com a vida (ou de felicidade, no caso da pesquisa de benchmark dos EUA) foram usadas como variáveis dependentes, de modo a não tratar especificamente, satisfação no trabalho, pois neste aspecto, os valores de renda (características financeiras) seriam significativos, o que alteraria a variável de interesse da pesquisa. Assim, para fins de construção da hipótese desse trabalho, bem-estar foi definido como satisfação com a vida.

Helliwell e Huang (2011) pesquisaram a correlação entre as variáveis de estudo em várias amostras (mediante generos, trabalhadores sindicalizados e não-sindicalizados), e em todas, os valores estimados de confiança no local de trabalho foram expressivos. Os autores acreditam que os resultados encontrados de que recursos financeiros não são determinantes para o bem-estar, por sua vez, são suficientes para convencer trabalhadores e gestores a valorizarem o aspecto da confiança no ambiente de trabalho, pois esta mostrou ser central para a satisfação com a vida.

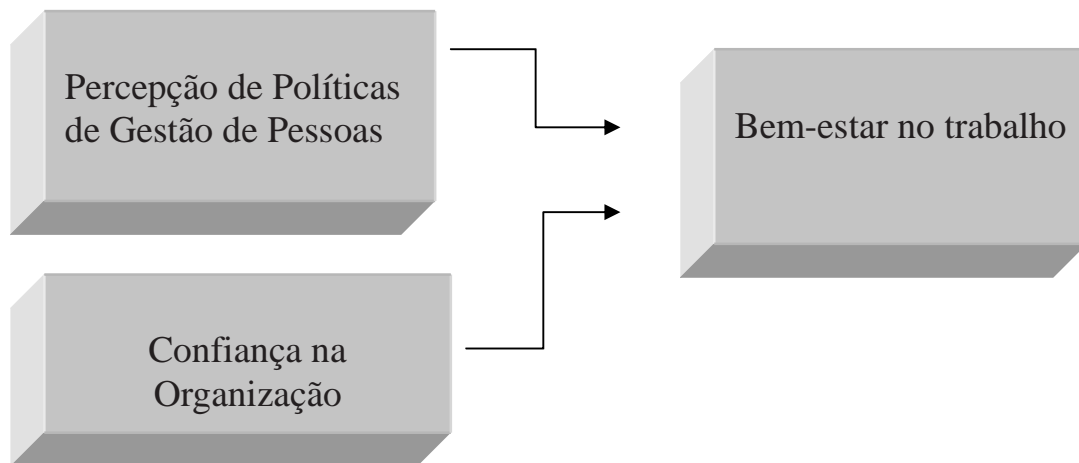
A partir da exposição do referencial teórico e estudos empíricos das variáveis bem-estar no trabalho, percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança do empregado na organização, serão apresentados a justificativa e objetivos para o presente estudo.

### CAPÍTULO 3

#### OBJETIVOS E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo pretende ampliar o conhecimento relativo ao bem-estar no contexto laboral e propõe a investigação do impacto de variáveis organizacionais sobre os aspectos hedônicos (afeto positivo e afeto negativo) e eudaimônicos (realização) do bem-estar no trabalho. As variáveis de interesse são a percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança organizacional, que consistem em variáveis organizacionais.

Tal hipótese é sustentada pela idéia de que o contexto de trabalho se apresenta como lugar privilegiado de emoções e, fundamentalmente, de realização e de construção da felicidade pessoal. A premissa de que o alcance da felicidade pessoal é possível no trabalho incentiva os profissionais de gestão de pessoas a identificar estratégias eficazes na promoção do bem-estar (Paschoal, Torres & Porto, 2010, p.1066).



**Figura 1** – Modelo de Investigação proposto

O modelo de investigação proposto considera que a percepção de políticas de gestão de pessoas e a confiança do empregado na organização se constituem em variáveis explicativas do bem-estar no trabalho. Assim, este estudo tem por objetivo testar um modelo hipotético no qual o bem-estar no trabalho é explicado por percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança organizacional.

Finalizada a apresentação do modelo será apresentada na sequência, a metodologia utilizada no presente estudo para a coleta e análise dos dados, bem como os resultados obtidos, a discussão e conclusão.



## CAPÍTULO 4

### MÉTODO

#### 4.1 - Participantes

Este estudo constitui-se de uma amostra de conveniência composta por 212 trabalhadores formalmente empregados no município de Uberlândia (MG), dos quais 72,6% (151) correspondem ao gênero feminino e 27,4% (57) ao sexo masculino. O nível de escolaridade variou entre o segundo grau incompleto e pós-graduação, predominando na amostra os sujeitos com o terceiro grau incompleto (35%). A maioria dos participantes atua em organizações privadas (78,8%). A idade dos participantes variou de 18 a 59 anos com média igual a 28 anos (DP=8,66) e o tempo médio de trabalho é de 3 anos (DP=3,75).

A Tabela 10 apresenta o resumo das principais informações (frequência, porcentagem, média e desvio padrão) a respeito dos participantes.

**Tabela 10** – Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.

Variáveis Biográficas		<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
Gênero	Masculino	57	26,9		
	Feminino	151	71,9		
	Dados ausentes	4	1,9		
Empresa	Privada	167	78,8		
	Pública	35	16,5		
	Dados ausentes	10	4,7		
Escolaridade	2º grau incompleto	7	3,3		
	2º grau completo	44	20,8		
	3º grau incompleto	72	34,0		
	3º grau incompleto	38	17,9		
	Pós- graduação	45	21,2		
	Dados ausentes	6	2,8		

Tabela 10 – Continuação da descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.

Idade	28 anos	8,66 a
Tempo de trabalho	3 anos	3,75a

Fonte: Elaborado pela autora

Para o alcance dos objetivos deste estudo, foram convidados trabalhadores que atendiam as seguintes características: formalmente empregados em uma organização a mais de três meses e possuem primeiro grau completo, o que possibilitaria a leitura e a compreensão dos itens dos instrumentos.

Tabachnick e Fidell (2001) apresentam vários critérios para definição do número de participantes de um estudo considerando as variáveis independentes, são estes:

1. Calcula-se o tamanho da amostra para procedimentos estatísticos como correlações e regressões múltiplas com mais de uma variável independente e uma variável dependente ou critério (VD ou VC) por meio da seguinte regra:  $N \geq 50 + 8m$ , onde  $N$  é o tamanho da amostra, e  $m$ , o número de variáveis independentes ou preditoras (VI ou VP) do modelo. No modelo da presente pesquisa, há 09 VIs (seis tipos de políticas de gestão de pessoas e três dimensões de confiança do empregado na organização), o que resulta em uma amostra mínima recomendada de 122 observações.

2. O número de sujeitos deve ser de  $100 + m$  (onde  $m$  é o número de variáveis independentes), totalizando, portanto, 109 respondentes para este estudo.

3. A regra de 40 sujeitos por variável independente. Como o estudo abrange nove variáveis independentes, incluindo recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, recompensas, componentes éticos, competência organizacional e oportunismo, a amostra necessária não deveria ser inferior a 360 sujeitos.

Abbad e Torres (2002) apresentam que o poder estatístico é drasticamente reduzido quando amostras menores que 175 participantes são utilizadas, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis.

Mediante exposto, a amostra de 212 participantes satisfaz a três regras propostas pela literatura.

## **4.2 - Instrumentos**

Para a coleta de dados foi utilizado um caderno contendo as orientações gerais sobre a pesquisa e as orientações específicas sobre o preenchimento de cada um dos três instrumentos aplicados, bem como uma folha para o preenchimento dos dados sócio demográficos dos participantes (ANEXO A).

A Tabela 11 apresenta os fatores constituintes de cada instrumento bem como o índice de confiabilidade de cada um deles.

**Tabela 11** – Instrumentos de Pesquisa.

<b>Instrumento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Escala de Bem-Estar no Trabalho EBET (Paschoal & Tamayo, 2008)	Afeto Positivo	9	0,93
	Afeto Negativo	12	0,91
	Realização	9	0,88
Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas - EPPGP Demo, Nunes, Ferreira, Melo e Oliveira (2011)	Recrutamento e Seleção	6	0,84
	Envolvimento	12	0,93
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	6	0,88
	Condições de Trabalho	6	0,84
	Avaliação de Desempenho e Competências	5	0,86
	Recompensas	5	0,81
Inventário de Confiança do Empregado na Organização - ICEO (Ianaguivara, 2011).	Componentes éticos	23	0,96
	Competência organizacional	14	0,92
	Oportunismo	5	0,84

Fonte: Elaborado pela autora.

**a) Escala de Bem-Estar no Trabalho – EBET (Paschoal & Tamayo, 2008).**

Bem-estar no trabalho é estruturado a partir das dimensões *afeto* e *realização/expressividade*. O primeiro, *afeto positivo*, com nove itens e *alpha* de Cronbach de 0,93; o segundo fator, *afeto negativo*, com 12 itens e *alpha* de Cronbach de 0,91; por fim, o fator *realização*, com nove itens e *alpha* de Cronbach de 0,88. Os participantes usam a escala de resposta que varia de cinco pontos que revelava o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente).

**b) Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas – EPPGP (Demo, Nunes, Ferreira, Melo e Oliveira (2011)).**

As políticas de gestão de pessoas utilizadas referem-se a *recrutamento e seleção*, com seis itens e *alpha de Cronbach* de 0,84; *envolvimento*, com doze itens e *alpha de Cronbach* de 0,93; *treinamento, desenvolvimento e educação*, com seis itens e *alpha de Cronbach* de 0,88; *condições de trabalho*, com seis itens e *alpha de Cronbach* de 0,84; *avaliação de desempenho e competências*, com cinco itens e *alpha de Cronbach* de 0,86 e *recompensas* com cinco itens e *alpha de Cronbach* de 0,81. Os participantes usam a escala de resposta que varia de cinco pontos que revelava o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente).

**c) Inventário de Confiança do Empregado na Organização– ICEO (Ianaguivara, 2011).**

A confiança do empregado na organização é estruturada por 03 fatores: *componentes éticos*, com 23 itens e *alpha de Cronbach* de 0,96; *competência organizacional*, com quatorze itens e *alpha de Cronbach* de 0,92 e *oportunismo*, com cinco itens e *alpha de Cronbach* de 0,84. Os participantes usam a escala de resposta que varia de cinco pontos que

indica o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente). No caso do fator oportunismo a interpretação ocorre no sentido contrário, ou seja, quanto menor a média maior a confiança do empregado na organização.

### **4.3 - Procedimentos de coleta de dados da pesquisa**

Aos participantes deste estudo foram explicados os objetivos do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, suas participações voluntárias bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B).

Por se tratar de um estudo correlacional não foi necessária à abordagem dos sujeitos voluntários em seus ambientes de trabalho. Portanto, também não foi necessária autorização das empresas. O local e horário do preenchimento do questionário foram combinados entre o pesquisador e os sujeitos convidados anuentes.

Em muitas situações, os sujeitos foram abordados em seus locais de trabalho e nas faculdades onde estudam. Por se tratar de um caderno questionário contendo várias escalas a serem respondidas e, portanto, isto demandava certo tempo, sempre se combinava a melhor data e horário para que os questionários respondidos fossem devolvidos à pesquisadora.

Após assinarem duas vias do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, sendo uma devolvida ao pesquisador, os participantes responderam um caderno questionário contendo três partes. A primeira continha apresentação, instruções gerais e endereço dos pesquisadores. A segunda foi composta por itens pertencentes aos instrumentos relacionados anteriormente. Cada um dos três instrumentos continha sua respectiva instrução e forma de respondê-lo. A terceira parte do questionário foi composta por dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo.

Dos 260 questionários distribuídos, retornaram 214 respondidos corretamente e que formaram um banco de dados, resguardando a identidade dos participantes. Porém, após o tratamento adequado do banco, o número de questionários atingiu a marca de 212.

#### **4.4 – Análise dos Dados**

As respostas aos questionários formaram um banco de dados, a partir do qual foram realizadas análises estatísticas com o auxílio do programa SPSS – *Statistical Package of Social Science* versão 17.0.

A análise exploratória dos dados foi efetuada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência) enquanto as correlações entre as variáveis foram verificadas através da correlação de Pearson.

Para a validade dos instrumentos, utilizou-se a análise dos componentes principais (PCA) para identificar o número de fatores que poderiam ser extraídos.

Em seguida, realizou-se a análise fatorial exploratória que procurou padrões de correlações e agrupou variáveis que mais explicavam as variações nos valores. Utilizou-se a rotação oblíqua na interpretação dos resultados. Deste modo, o conjunto de fatores foi extraído, sendo que cada fator encontrado representou um conjunto de variáveis (as variáveis que estão fortemente relacionadas a ele). Os critérios adotados foram carga fatorial maior que 0,4 e autovalor igual a 1.

O teste do modelo, por sua vez, foi realizado mediante análise de regressão múltipla padrão para verificar as variáveis que se constituirão os melhores preditoras do bem-estar no trabalho.



## CAPÍTULO 5

### RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados obtidos ao final da pesquisa realizada, de acordo com o objetivo proposto e finalizando com a discussão das análises estatísticas.

No que tange ao tratamento e à limpeza dos dados, em primeira instância, foram realizadas análises exploratórias e de distribuição de frequência. Procedeu-se à análise de casos extremos, normalidade e linearidade, sendo eliminados dois participantes da amostra original (214) pela distância de *Mahalanobis*.

Quanto à validação psicométrica, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Em relação à fatorabilidade, o tamanho das correlações foi inspecionado e então foram observados o determinante da matriz e os resultados do teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que trabalha com as correlações parciais das variáveis. Para a extração de fatores, foi feita a Análise dos Componentes Principais ou *Principal Components Analysis* (PCA). Sendo a matriz fatorável, foram, então, examinados os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem de variância explicada de cada fator, o gráfico *scree plot*, a fim de determinar a quantidade de fatores a serem extraídos.

Após a definição da quantidade de fatores, foi feita a Análise de Eixos Principais, ou *Principal Axis Factoring* (PAF); através de rotação oblíqua, e por fim, reavaliou-se o cálculo de confiabilidade dos fatores através do Alpha de Cronbach.

Ao final, foram feitas, num primeiro momento, análises estatísticas descritivas para identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas, a confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho. Em seguida, procedeu-se às análises de regressão

múltipla padrão com o objetivo de verificar os preditores de bem-estar no trabalho e o poder preditivo de cada variável independente.

### **5.1 – Análise exploratória dos dados**

A análise exploratória dos dados consistiu inicialmente, na verificação dos dados digitados na planilha do SPSS através de uma inspeção visual nos valores máximos e mínimos das escalas. Concluída e considerada adequada, passou-se para a etapa seguinte, a qual tratava de averiguar o atendimento aos pressupostos da regressão múltipla e da análise fatorial.

#### **A – Análise da Multicolinearidade**

As correlações entre as variáveis alvo deste estudo permaneceram dentro dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001), ou seja, com  $r \leq 0,90$ , não havendo, portanto, multicolinearidade entre elas.

#### **B – Dados Omissos**

Os dados omissos apresentados neste estudo permaneceram abaixo do percentual de 5% definido por Tabachnick e Fidell (2001), sendo, pois, substituídos pela média dos dados da amostra.

#### **C – Valores Extremos**

A partir da técnica gráfica denominada de caixa e bigodes (box plot) observou-se a existência ou não de valores extremos presentes nos dados; assim, a inspeção visual indicou casos univariados moderados.

A presença de *outliers* multivariados na amostra foi identificada através da distância de *Mahalanobis*. Com base no  $\chi^2$  calculado ( $\chi^2 = 149,449$ ;  $gl = 112$ ;  $p \leq 0,001$ ) verificou-se que dois casos apresentavam-se superiores ao estabelecido, sendo, portanto, eliminados da amostra. Os demais foram mantidos na análise por serem considerados moderados. Desta forma, a amostra inicial que era de 214 participantes foi alterada para 212.

#### **D – Teste de Linearidade**

Os valores de assimetria encontrados permaneceram dentro dos parâmetros aceitáveis, tendo como base os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001) que afirmam que o número estatístico de assimetria entre 1,0 e 2,0 apresenta uma distribuição normal.

### **5.2 – Estrutura Fatorial dos Instrumentos**

Primeiramente, a partir da análise dos componentes principais o número de prováveis fatores foi indicado pelo uso do autovalor e pelo scree plot. Numa segunda etapa, a análise fatorial exploratória verificou a estrutura fatorial que melhor respondeu pela variância explicada do construto (Principal Axis Factoring) através de rotação oblíqua, e por fim, reavaliou-se o cálculo de confiabilidade dos fatores através do Alpha de Cronbach.

#### **A – Proporção de casos por item**

Pasquali (1999) afirma que entre 5 a 10 participantes por item do instrumento serão suficientes para responder à questão do tamanho da amostra com a ressalva de que qualquer análise fatorial com menos de 200 participantes dificilmente será considerada adequada

(p.56). O presente estudo atende ao procedimento de validação, pois a amostra composta por 212 participantes corresponde a mais de cinco sujeitos por item.

### **B – Multicolinearidade e singularidade**

A análise dos componentes principais indicou que o menor valor de eigenvalue (autovalor) não está próximo de zero (0,109). Simultaneamente, observou-se que a correlação múltipla ao quadrado (SMC) entre variáveis, onde cada uma das variáveis, por sua vez, serve como variável dependente para as outras, não se aproxima de 1. O maior valor de SMC foi 0,861. Singularidade e multicolinearidade não afetam o conjunto dos dados.

De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) um pouco de multicolinearidade é desejável, pois o objetivo é identificar conjuntos de variáveis inter-relacionados (p.98).

### **C – Fatorabilidade da matriz**

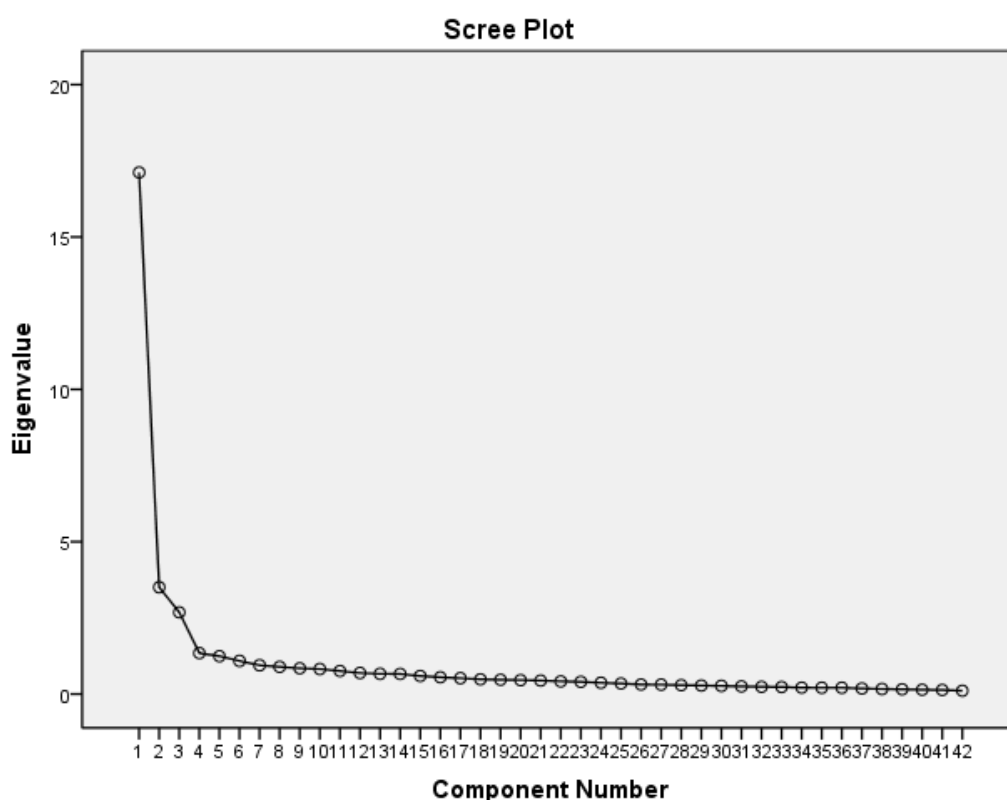
O teste de esfericidade de Bartlett é usado para testar a hipótese de que a matriz correlacional não é uma *matriz identidade*, isto é, não é uma matriz onde todos os elementos da diagonal são iguais a 1 e o restante dos coeficientes da matriz iguais a zero. Este teste pressupõe dados de uma amostra retirada de uma população multivariada normal. A matriz foi considerada fatorável ( $p < 0,001$ ) em todos os fatores, tendo em vista o resultado verificado: qui-quadrado aproximado igual a 5057,71; 6127,14; 4364,19, respectivamente para Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança na Organização e Bem-Estar no Trabalho.

A medida geral de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) resultante classifica-se como maravilhosa, ou seja, todos KMO acima de 0,90 (Tabachnick & Fidell

2001); sendo estes: KMO de 0,917 para Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas; de 0,940 para Inventário de Confiança do Empregado na Organização e 0,933 para Escala de Bem-Estar no Trabalho.

#### D - Extração dos fatores

Para identificação do número de fatores da Escala Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, foi realizada análise dos componentes principais que revelou oito fatores com autovalores maiores que um. O gráfico *scree plot* (Figura 2) mostra que há 4 fatores a serem extraídos.



**Figura 2** – Scree plot para a análise do componente Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas.

Em seguida, identificou-se a correlação dos fatores, cujos coeficientes variaram de 0,226 a 0,479. A Tabela 12 representa a matriz de correlação.

**Tabela 12** – Matriz de correlação dos fatores da variável Percepção de Políticas de RH.

<b>Fator</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	----			
<b>2</b>	0,479	-----		
<b>3</b>	-0,366	-0,375	-----	
<b>4</b>	0,226	0,348	-0,231	-----

As análises realizadas indicaram que a solução com quatro fatores era procedente, visto que os dados configuravam quatro fatores coerentes e interpretáveis, sendo estes:

Fator 1 – Políticas de Envolvimento e Treinamento

Fator 2 – Políticas de Avaliação de desempenho e Recompensa

Fator 3 – Políticas de Recrutamento e Seleção

Fator 4 – Políticas de Condições de Trabalho

Em seguida, a Tabela 13 apresenta os itens componentes dos fatores e suas respectivas cargas fatoriais, a comunalidade e fidedignidade.

**Tabela 13** – Cargas fatoriais, comunalidade, variância explicada e precisão dos fatores da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP).

Item	F1	F2	F3	F4	h <sup>2</sup>
07- A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	0,459				0,432
08- A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	0,740				0,599
09- A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	0,741				0,564
10- A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	0,657				0,607
11- A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	0,780				0,563
12- A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex;confraternizações, eventos sociais e esportivos,etc.).	0,480				0,409
13- A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex:elogios, matérias em jornais internos, etc.)	0,603				0,521
14 - Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	0,733				0,595
15 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	0,673				0,518
16 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	0,511				0,283
17 - A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	0,588				0,466
18 - Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	0,604				0,509
19 - A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex:treinamentos, participação em congressos, etc.)	0,540				0,519
21 - Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	0,416				0,442
22 - A organização onde trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	0,490				0,525
25 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	0,543				0,573

**Tabela 13** – Continuação de Cargas fatoriais, comunalidade, variância explicada e precisão dos fatores da EPPGP.

Item	F1	F2	F3	F4	h2
23- na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.			0,511		0,510
31- A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.			0,559		0,581
32 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.			0,526		0,548
33- Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.			0,629		0,716
34- Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.			0,708		0,645
35- Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.			0,682		0,544
37- A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação / escolaridade.			0,439		0,384
38- Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções / funções comissionadas, bônus / prêmios / gratificações, etc.).			0,659		0,494
39- Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.			0,563		0,549
40- Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.			0,530		0,402
01- Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.				- 0,638	0,438
02- Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.				-0,473	0,470
03- Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.				-0,613	0,603
04- A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).				-0,735	0,540
05- A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.				-0,683	0,558



**Tabela 13** – Continuação de Cargas fatoriais, comunalidade, variância explicada e precisão dos fatores da EPPGP.

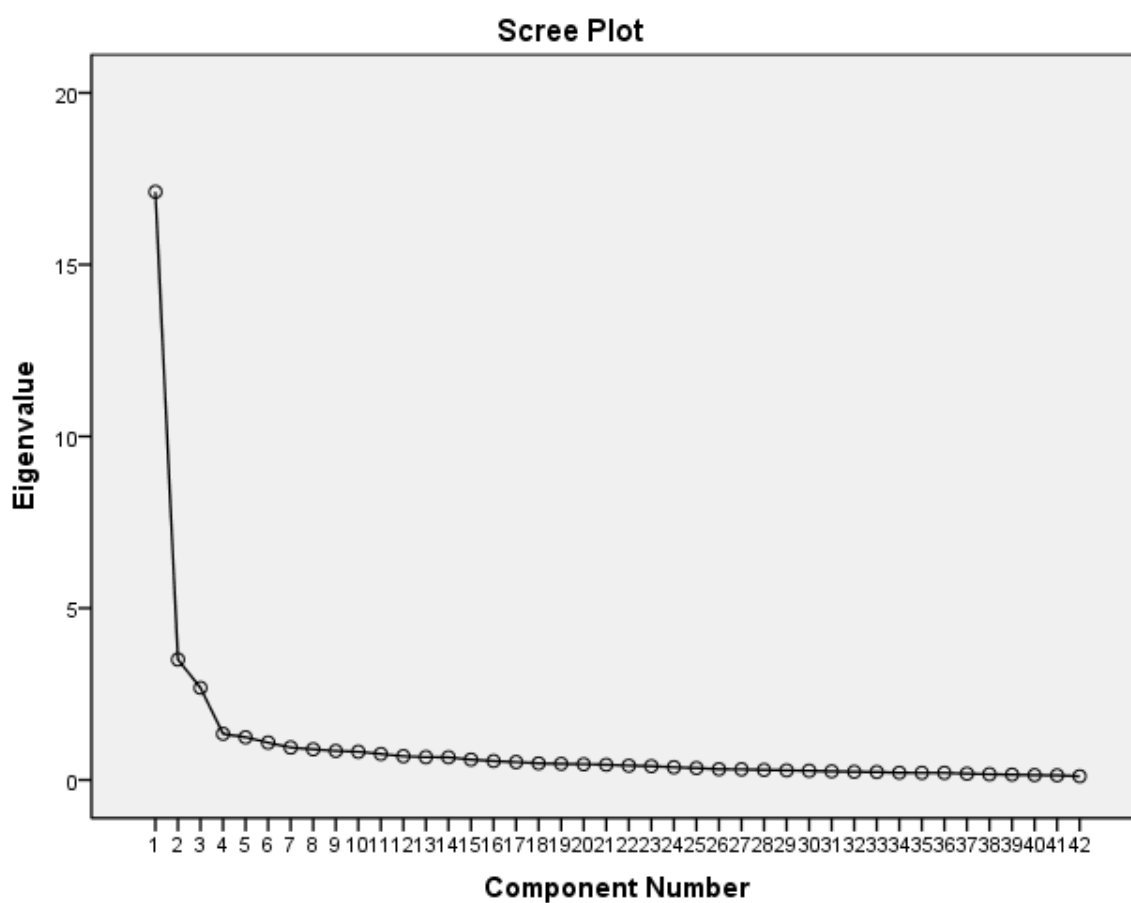
Item	F1	F2	F3	F4	h2
06 – A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.				-0,668	0,516
28- Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.					0,743 0,597
29- A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.					0,841 0,658
30- As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).					0,533 0,401
Autovalores	14,681	3,025	2,457	1,801	
Variância (%)	36,703	7,561	6,142	4,503	
Número de itens	16	10	06	03	
Alpha de Cronbach	0,93	0,90	0,87	0,76	

**Nota:** Fator 1 – Políticas de Envolvimento e Treinamento; Fator 2 – Políticas de Avaliação de desempenho e Recompensa; Fator 3 – Políticas de Recrutamento e Seleção; Fator 4 – Políticas de Condições de Trabalho.

Conforme pode ser observado na Tabela 13, o instrumento ficou composto por 35 itens distribuídos em quatro fatores. Houve a junção entre os fatores treinamento e desenvolvimento com envolvimento (Fator 1), e avaliação de desempenho e recompensa (Fator 2).

Os coeficientes de precisão (Alpha) são satisfatórios, variando de 0,76 a 0,93. Os fatores juntos explicam 54,910 por cento de variância. A correlação item-total variou de 0,509 a 0,761. Assim, a estrutura final do instrumento distinguiu da original que apresenta 40 itens em seis fatores.

Para identificação do número de fatores do Inventário de Confiança do Empregado na Organização, foi realizada análise dos componentes principais que revelou seis fatores com autovalores maiores que um. O gráfico *scree plot* (Figura 3) mostra que há 3 fatores a serem extraídos.



**Figura 3** – Scree plot para a análise do componente Confiança na Organização.

Em seguida, identificou-se a correlação dos fatores, cujos coeficientes variaram de - 0,130 a 0,599. A Tabela 14 representa a matriz de correlação.

**Tabela 14** – Matriz de correlação dos fatores da variável Confiança na Organização.

<b>Fator</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	----		
<b>2</b>	0,599	-----	
<b>3</b>	-0,239	-0,130	----

Optou-se ainda por manter nos fatores itens com cargas fatoriais acima de 0,40.

As análises realizadas indicaram que a solução com três fatores era procedente, visto que os dados configuravam três fatores coerentes e interpretáveis, sendo estes:

Fator 1 – Componentes éticos;

Fator 2 – Competência Organizacional;

Fator 3 – Oportunismo.

Em seguida, a Tabela 15 apresenta os itens componentes dos fatores e suas respectivas cargas fatoriais, comunalidade e fidedignidade.

**Tabela 15** – Cargas fatoriais, comunalidade, variância explicada e precisão dos fatores Inventário de Confiança do Empregado na organização (ICEO).

Item	F1	F2	F3	h <sup>2</sup>
04 - Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.	0,773			0,582
05 - Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.	0,763			0,578
06 - Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.	0,561			0,523
07 - Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.	0,809			0,665
08 - Esta organização compartilha informações abertamente.	0,786			0,538
10 - O relacionamento desta organização com seus funcionários são baseados na honestidade.	0,639			0,497
13 - Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.	0,812			0,688
14 - Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.	0,817			0,601
16 - A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.	0,860			0,672
18 - As informações circulam em todos os níveis da organização.	0,712			0,538
19 - Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.	0,788			0,645
20 - Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.	0,752			0,631
22 - Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.	0,735			0,619
23 - Nesta organização, fala-se a verdade.	0,637			0,581
25 - Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.	0,803			0,556
30 - As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.	0,566			0,362
32 - As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.	0,525			0,317
35 - O funcionário é respeitado nessa organização.	0,663			0,540
36 - Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.	0,678			0,585
37 - Esta organização é leal com seus funcionários.	0,697			0,631
39 - Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.	0,582			0,451

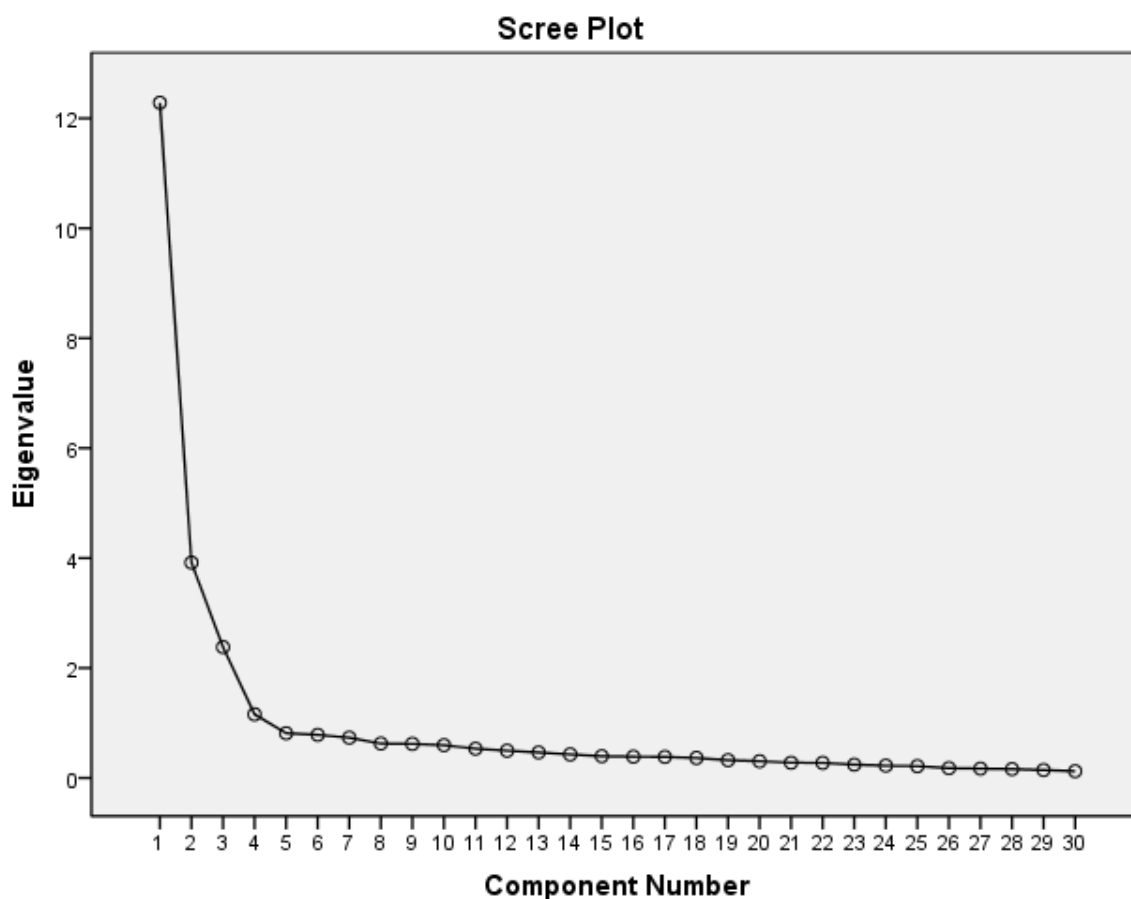
**Tabela 15** – Continuação de Cargas fatoriais, comunalidade, variância explicada e precisão dos fatores do ICEO.

Item	F1	F2	F3	F4	h <sup>2</sup>
40 - Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.		0,576			0,564
02 - Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.			0,558		0,477
03 - Acredito que esta organização terá um futuro próspero.			0,609		0,535
09 - Esta organização é forte no seu ramo de atuação.			0,711		0,500
12 - Esta organização é competente em sua área de atuação.			0,776		0,534
15 - Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.			0,613		0,476
17 - Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.			0,727		0,490
21 - Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.			0,674		0,489
26 - Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.			0,577		0,439
27 - As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.			0,697		0,443
28 - Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.			0,835		0,653
31 - Acredito na estabilidade financeira desta organização.			0,655		0,468
41 - Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.			0,710		0,520
24 - Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.				0,478	0,285
29 - Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.				0,614	0,499
33 - É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.				0,696	0,468
34 - É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.				0,730	0,548
38 - Esta organização manipula para levar vantagens.				0,670	0,585
Autovalores		17,117	3,505	2,681	
Variância (%)		40,755	8,345	6,383	
Número de itens		23	13	5	
Alpha de Cronbach		0,964	0,918	0,812	

**Nota:** Fator 1 – Componentes éticos; Fator 2 – Competência Organizacional; Fator 3 – Oportunismo.

Conforme pode ser observado na Tabela 15, o instrumento ficou composto por 41 itens distribuídos em três fatores. Os coeficientes de precisão (Alpha) são satisfatórios, variando de 0,812 a 0,964. Os fatores juntos explicam 55,48 por cento de variância. A correlação item-total variou de 0,478 a 0,800. Assim, o instrumento Inventário de Confiança do Empregado na Organização manteve a estrutura fatorial original.

Para identificação do número de fatores da Escala de Bem-Estar no Trabalho, foi realizada análise dos componentes principais que revelou três fatores com autovalores maiores que um. O gráfico *scree plot* (Figura 4) mostra que há 3 fatores a serem extraídos.



**Figura 4** – Scree plot para a análise do componente Bem-Estar no Trabalho.

Em seguida, identificou-se a correlação dos fatores, cujos coeficientes variaram de 0,249 a - 0,552. A Tabela 16 representa a matriz de correlação.

**Tabela 16** – Matriz de correlação dos fatores da variável Bem-Estar no Trabalho.

<b>Fator</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	----		
<b>2</b>	- 0,342	-----	
<b>3</b>	- 0,552	0,249	-----

Optou-se ainda por manter nos fatores itens com cargas fatoriais acima de 0,40.

As análises realizadas indicaram que a solução com três fatores era procedente, visto que os dados configuravam três fatores coerentes e interpretáveis, sendo estes:

Fator 1 – Afeto Positivo;

Fator 2 – Afeto Negativo;

Fator 3 – Realização.

Em seguida, a Tabela 17 apresenta os itens componentes dos fatores e suas respectivas cargas fatoriais, comunalidade e fidedignidade.



**Tabela 17** – Cargas fatoriais, comunalidade, variância explicada e precisão dos fatores da Escala de Bem – Estar no Trabalho (EBET).

Item	F1	F2	F3	h <sup>2</sup>
01 – Alegre	0,820			0,700
03 – Disposto	0,736			0,598
04 – Contente	0,823			0,732
08 – Animado	0,750			0,703
11- Entusiasmado	0,875			0,765
13- Feliz	0,814			0,749
17 – Empolgado	0,829			0,685
19 – Orgulhoso	0,600			0,549
21 – Tranquilo	0,495			0,468
02 – Preocupado		0,554		0,277
05 – Irritado		0,752		0,615
06 – Deprimido		0,599		0,579
07 – Entediado		0,443		0,486
09 – Chateado		0,655		0,646
10 – Impaciente		0,697		0,564
12 – Ansioso		0,560		0,290
14 – Frustrado		0,529		0,610
15 – Incomodado		0,657		0,658
16 – Nervoso		0,764		0,670
18 – Tenso		0,734		0,567
20- Com raiva		0,734		0,652
01 - Realizo o meu potencial			-0,708	0,491
02 - Desenvolvo habilidades que considero importantes			-0,692	0,499
03 - Realizo atividades que expressam minhas capacidades			-0,895	0,664
04 - Consigo recompensas importantes para mim			-0,558	0,517
05 - Supero desafios			-0,775	0,581
06 - Atinjo resultados que valorizo			-0,733	0,529

**Tabela 17** – Continuação de Cargas fatoriais, comunalidade, variância explicada e precisão dos fatores da EBET.

<b>Item</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
08 - Faço o que realmente gosto de fazer			-0,564	0,477
09 - Expresso o que há de melhor em mim			-0,670	0,504
Autovalores	12,284	3,917	2,380	
Variância (%)	40,948	13,058	7,933	
Número de itens	9	12	9	
Alpha de Cronbach	0,938	0,920	0,906	

**Nota:** Fator 1 – Afeto Positivo; Fator 2 – Afeto Negativo; Fator 3 – Realização.

Conforme pode ser observado na Tabela 17, o instrumento ficou composto por 30 itens distribuídos em três fatores. Os coeficientes de precisão (Alpha) são satisfatórios, variando de 0,906 a 0,939. Os fatores juntos explicam 61,94 por cento de variância. A correlação item-total variou de 0,362 a 0,832. Assim, o instrumento de Bem-Estar no Trabalho manteve a estrutura fatorial original.

A Tabela 18 sintetiza os resultados obtidos.

**Tabela 18** – Índice de confiabilidade obtido para a amostra em estudo.

<b>Instrumento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alpha de Cronbach reavaliado</b>
Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas Demo, Nunes, Ferreira, Melo e Oliveira (2011)	Recrutamento e Seleção	6	0,87
	Envolvimento/ Treinamento	16	0,93
	Condições de Trabalho	3	0,76
	Avaliação de Desempenho / Recompensa	10	0,90
Inventário de Confiança do empregado na Organização (Ianaguivara, 2011).	Componentes éticos	23	0,96
	Competência organizacional	13	0,91
	Oportunismo	5	0,81
Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008)	Afeto Positivo	9	0,93
	Afeto Negativo	12	0,92
	Realização	9	0,90

Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), o coeficiente de Alpha de Cronbach é um indicador consistente para a análise da confiabilidade de uma escala, e mesmo não havendo um padrão absoluto, valores de alpha iguais ou superiores a 0,70 refletem fidedignidade aceitável.

### **5.3 – Correlações entre as variáveis do estudo**

A Tabela 19 apresenta estatística descritiva e os coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo.

**Tabela 19** – Estatística Descritiva e Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo.

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Afeto positivo	3,01	0,89									
2. Afeto Negativo	2,08	0,85	-0,51**								
3. Realização	3,63	0,77	0,58**	-0,38**							
4. Recrut. e seleção	3,32	1,04	0,34**	-0,26**	0,31**						
5. Treina / Envolvimento	3,40	0,84	0,58**	-0,45**	0,53**	0,57**					
6. AD / Recompensa	2,85	0,95	0,33**	-0,23**	0,36**	0,53**	0,67**				
7. Condições de Trabalho	3,55	1,08	0,05 <sup>ns</sup>	0,13 <sup>ns</sup>	0,08 <sup>ns</sup>	0,24**	0,30**	0,40**			
8. Componentes éticos	3,38	0,80	0,54**	-0,39**	0,47**	0,41**	0,78**	0,62**	0,33**		
9. Compet.Organizacional	3,93	0,67	0,37**	-0,20**	0,39**	0,35**	0,57**	0,45**	0,47**	0,63**	
10. Oportunismo	2,24	0,81	-0,14*	0,20**	-0,11 <sup>ns</sup>	-0,05 <sup>ns</sup>	-0,23**	0,06 <sup>ns</sup>	-0,07 <sup>ns</sup>	-0,37**	-0,22**

n = 212; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05; ns = não significativo.

Observa-se que as médias encontradas situam-se principalmente entre as zonas de ponto neutro (nem concordo nem discordo, concordo em parte ou moderadamente) dentro das escalas tipo Likert de 1 a 5 utilizadas nos instrumentos de pesquisa. Em relação às variáveis dependentes, realização obteve a maior média ( $M = 3,63$ ;  $DP = 0,77$ ), seguida de afeto positivo ( $M = 3,01$ ;  $DP = 0,89$ ) e afeto negativo ( $M = 2,08$ ;  $DP = 0,85$ ). Assim, pode-se considerar que os trabalhadores investigados têm experiências de realização e de construção da felicidade pessoal no contexto laboral.

A orientação adotada na descrição da magnitude das correlações entre as variáveis é a proposta por Miles e Shevlin (2001) que classificam os intervalos característicos a cada tipo de correlação especificando-os da seguinte forma: 0,10 a 0,29 (correlação baixa); 0,30 e 0,49 (moderada ou mediana) e 0,50 ou maior (elevada).

Afeto positivo apresenta correlação moderada com práticas de recrutamento e seleção ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ) indicando associação entre sentimentos positivos tais como alegria, animação frente ao estímulo da organização à participação de seus funcionários em processos seletivos. Ademais, com todas as outras variáveis independentes, afeto positivo possui correlação moderada e elevada; exceto oportunismo ( $r = - 0,14$ ;  $p < 0,05$ ) apresentando correlação baixa e negativa, o que caracteriza que as emoções e humores positivos no trabalho são vivenciados quando o funcionário não percebe que a organização busca levar vantagem (sobre seus funcionários e clientes) através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta.

Por sua vez, afeto negativo apresenta correlação baixa a moderada e negativa com quase todas as variáveis explicativas, sendo estas, as políticas de recrutamento e seleção ( $r = - 0,26$ ,  $p < 0,01$ ), políticas de treinamento e envolvimento ( $r = -0,45$ ,  $p < 0,01$ ), políticas de avaliação de desempenho e recompensa ( $r = - 0,23$ ,  $p < 0,01$ ), políticas de condições de

trabalho ( $r = - 0,39$ ,  $p < 0,01$ ), componentes éticos da confiança ( $r = - 0,20$ ,  $p < 0,01$ ) e competência organizacional da confiança ( $r = - 0,37$ ,  $p < 0,01$ ); estas correlações indicam que quanto mais os funcionários percebem as políticas de gestão de pessoas e acreditam nos padrões éticos e competência técnica e solidez econômica da organização em que trabalham, menos apresentarão irritação, ansiedade, depressão, frustração e demais emoções e humores negativos no trabalho. As variáveis políticas de condições de trabalho e oportunismo resultam em uma correlação baixa, positiva e significativa (respectivamente,  $r = 0,13$ ,  $p < 0,01$ ; e  $r = 0,20$ ,  $p < 0,01$ ) com afeto negativo, o que pode ser considerado que práticas que visam prover aos funcionários boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia impelem sentimentos e humores negativos aos funcionários, bem como, a percepção de que a organização aproveita de erros e fraquezas dos funcionários para levar vantagem.

Realização pessoal no trabalho, outra variável critério do presente estudo, apresenta correlações positivas e significativas com todas as variáveis explicativas, exceto com a variável oportunismo ( $r = - 0,14$ , não significativo); assim, pode-se aferir que as políticas e práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e envolvimento, avaliação de desempenho e recompensa, condições de trabalho) bem como a confiança ética e organizacional quando percebidas e avaliadas positivamente, fazem com que os funcionários realizem o seu potencial, desenvolvam habilidades, superem os desafios, atinjam os resultados e expressem o que há de melhor em si mesmo. Por outro lado, quando o funcionário avalia que a empresa busca levar vantagem de maneira oportunista, este não expressa o seu melhor no ambiente de trabalho.

A variável que apresentou maior número de correlações significativas dentre moderadas e elevadas com as variáveis dependentes (afeto positivo,  $r = 0,58$ ; afeto negativo,

$r = -0,45$  e realização,  $r = 0,53$ ) foi à percepção de políticas de treinamento / envolvimento, o que caracteriza que as práticas de gestão de pessoas voltadas a treinamento, desenvolvimento, educação, reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação possibilitam vivências positivas e realização do funcionário na organização, e que por sua vez, diminuem os sentimentos e humores negativos. Essa correlação existente da variável percepção de políticas de treinamento e envolvimento demonstrado por este estudo vai de encontro com a literatura que sinaliza a relação preditora de política de envolvimento e confiança organizacional com os fatores de bem-estar no trabalho (Horta, Demo & Roure, 2012).

Ainda, conforme apresentado no trabalho de Tanabe (2011), verifica-se que o fator envolvimento aparece como o mais importante regressor da percepção de políticas de gestão de pessoas, pois se manteve em quase todas as correlações tidas como mais altas, entre as variáveis independentes e dependentes no estudo que identificou a correlação entre percepção de políticas de gestão de pessoas e efetividade nas organizações do setor de comércio, indústria e serviços.

Os coeficientes de correlação entre os fatores de percepção de políticas de gestão de pessoas variam de 0,24 (condições de trabalho e recrutamento e seleção) a 0,67 (avaliação de desempenho/recompensa e treinamento/envolvimento) sendo todos positivos e significativos. A maior correlação entre treinamento/envolvimento e avaliação de desempenho/recompensa indica que quanto mais os funcionários percebem que a organização busca adaptá-los ao trabalho, integrá-los e estimular a aprendizagem, mais eles percebem que a avaliação de desempenho e a remuneração desenvolvida na organização são influenciadas pelas competências adquiridas e resultados apurados periodicamente.



Os coeficientes de correlação entre os fatores de confiança organizacional variam de -0,22 (oportunismo e competências organizacionais da confiança) e 0,63 (competências organizacionais e componentes éticos da confiança); sendo que a menor correlação demonstra que diminui a crença de que a organização seja forte, competente e preparada para sobreviver às crises econômicas quando o funcionário avalia que a organização tira vantagem no relacionamento com seus funcionários e clientes. Por outro lado, na maior correlação, os funcionários quando percebem que a organização é honesta, leal, transparente, comprometida e mantém o respeito; estes acreditam na estabilidade, continuidade e futuro próspero desta organização.

Os coeficientes de correlação entre os fatores de bem-estar no trabalho (afeto positivo, afeto negativo e realização) variam de -0,38 (afeto negativo e realização) e 0,58 (afeto positivo e realização), sendo que a menor correlação é negativa e significativa demonstrando que sentimentos e humores negativos no trabalho (raiva, ansiedade, irritação e impaciência) restringem o desenvolvimento de habilidades, capacidade de realização e potencial do funcionário. Por sua vez, na maior correlação, quando o funcionário está entusiasmado, feliz, orgulhoso, tranquilo e disposto no trabalho; este expressa o que há de melhor, realiza o seu potencial, supera desafios e alcança resultados que valoriza.

#### **5.4 – Análise de regressão múltipla padrão**

A regressão múltipla foi a técnica de análise escolhida por se tratar de um estudo que investiga o relacionamento preditivo de múltiplas variáveis independentes na variável dependente, e ainda, especifica o conjunto de variáveis independentes a serem incluídas (Hair, Anderson, Tathan & Black , 2005).

A Tabela 20 apresenta os resultados da análise de regressão múltipla, contemplando os coeficientes de regressão não-padronizado (B), coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$ ), os índices de variância explicada ( $R^2$ ) e teste  $t$  e significância referente às variáveis preditoras recrutamento/seleção, envolvimento/treinamento, avaliação de desempenho/recompensa, condições de trabalho, componentes éticos da organização, competência organizacional e oportunismo sobre as variáveis critério.

**Tabela 20** – Resumo das análises de regressão múltipla para as variáveis critério – Afeto Negativo, Afeto Positivo e Realização.

<b>Variável Critério</b>	<b>Preditores</b>	<b>B</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><i>T</i></b>	<b>sig</b>	<b>R múltiplo</b>	<b>R<sup>2</sup> modelo</b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>
Afeto Negativo	Treina/ Envolvimento	-0,42	-0,41	-3,87	0,001	0,55	0,30	0,29
	Condições de trabalho	0,24	0,31	4,53	0,001			
Afeto Positivo	Treina/ Envolvimento	0,46	0,44	4,40	0,001	0,63	0,40	0,39
	Condições de trabalho	-0,13	-0,16	-2,49	0,013			
	Comp. Ética da confiança	0,35	0,31	3,14	0,002			
Realização	Treina/ Envolvimento	0,35	0,38	3,62	0,001	0,56	0,32	0,30
	Condições de trabalho	-0,11	-0,16	-2,33	0,021			
	Competência Organizacional	0,20	0,18	2,17	0,031			

n = 212

De acordo com Cohen (1992), citado por Horta, Demo e Roure (2012, p.576), na interpretação que se dá para a significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão ( $R^2$ ) no âmbito das ciências comportamentais, considera 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e, a partir de 26%, grande efeito.

Verifica-se assim, que a associação entre a variável critério Afeto Negativo e as variáveis explicativas é de grande efeito ( $R^2 = 0,30$ ;  $F(7,204) = 13,026$ ;  $p < 0,001$ ); juntas foram responsáveis por 29% da variância explicada ( $R^2$  ajustado). As variáveis significativas são percepção de políticas de treinamento/envolvimento e políticas de condições de trabalho; sendo que a primeira está negativamente relacionada com afeto negativo ( $t = -3,87$ ;  $p = 0,01$ ) e a segunda, apresenta-se positivamente relacionada a afeto negativo ( $t = 4,53$ ;  $p = 0,01$ ). O coeficiente de regressão para políticas de treinamento foi de -0,41 e para políticas de condições de trabalho foi de 0,31. Os coeficientes de regressão padronizados indicam que políticas de treinamento são mais forte que condições de trabalho; ou seja, apesar de negativamente, a percepção de políticas de treinamento/envolvimento explica melhor o afeto negativo; o que significa que o funcionário sente-se deprimido, ansioso, cansado e frustrado quando a organização não comunica, reconhece, integra, desenvolve e educa os funcionários, não construindo assim, competências necessárias ao crescimento profissional e organizacional. Em relação às condições de trabalho, tanto os benefícios, segurança quanto as tecnologias disponibilizadas pela empresa aos funcionários podem determinar emoções e humores negativos no trabalho (como frustração, tédio e irritação frente às condições de trabalho).

Acrescenta-se ainda o cálculo das correlações semi-parciais que atribuem a políticas de treinamento/envolvimento e condições de trabalho 0,119 da variância única explicada por essas variáveis, permanecendo para o conjunto das variáveis inseridas no modelo 0,191.

Pode-se comparar os resultados dos antecedentes de afeto negativo encontrados neste estudo (políticas de gestão de pessoas – treinamento/envolvimento e condições de trabalho) ao estudo de Paschoal (2008) que revelou a sobrecarga no trabalho como preditor de afeto negativo; a sobrecarga relacionou-se positivamente com afeto positivo, indicando que quanto maior a percepção de carga no trabalho, maior o afeto negativo. A autora ainda conclui que a falta de suporte organizacional expõe o trabalhador a uma demanda de trabalho e pressão quanto ao prazo para o cumprimento de tarefas, com a qual não consegue lidar e, conseqüentemente, reações emocionais são apresentadas (Paschoal, 2008, p.123). Assim, dentro desta analogia, sobrecarga no trabalho pode referir-se às políticas de condições de trabalho.

Pelos resultados obtidos, constata-se também um grande efeito preditivo na associação entre a variável critério Afeto Positivo e as variáveis explicativas ( $R^2 = 0,40$ ;  $F(7,204) = 19,854$ ;  $p < 0,001$ ); juntas foram responsáveis por 39% da variância explicada ( $R^2$  ajustado). As variáveis significativas são percepção de políticas de treinamento/envolvimento, políticas de condições de trabalho e componentes éticos da confiança; sendo que a política de treinamento/envolvimento está positivamente relacionada com afeto positivo ( $t = 4,40$ ;  $p=0,00$ ), a política de condições de trabalho apresenta-se negativamente relacionada a afeto positivo ( $t = -2,49$ ;  $p=0,013$ ) e componentes éticos da confiança é positivamente relacionado a afeto positivo ( $t = 3,14$ ;  $p=0,002$ ). O coeficiente de regressão padronizado para políticas de treinamento/envolvimento foi de 0,44, para políticas de condições de trabalho foi de - 0,16 e componentes éticos da confiança foi de 0,31. As correlações semi-parciais mostram que 0,102 da variância é atribuída às variáveis citadas anteriormente. Entretanto, o conjunto das variáveis contribui com 0,298 na explicação da variância. Os coeficientes de regressão padronizados indicam que afeto positivo é melhor

explicado pela percepção de políticas de treinamento/envolvimento; ou seja, quanto mais a organização desenvolve práticas de reconhecimento, relacionamento, aprendizagem e participação das pessoas, mais elas vivenciam sentimentos e humores positivos no contexto organizacional.

Estudos já citados, como Baptiste (2009) e Sinisammal et al. (2012) confirmam que as condições do contexto organizacional estimulam emoções e humores positivos no trabalho, vindo de encontro aos resultados encontrados neste estudo como antecedentes de afeto positivo. Condições organizacionais podem ser percebidas nas políticas de treinamento/envolvimento, políticas de condições de trabalho e componentes éticos da confiança; conforme exemplificado nos estudos de Baptiste (2008), são estas condições as estratégias de comunicação, desenvolvimento de gestão, trabalho em equipe, esclarecimento, relacionamento e gestão do estresse; e nos estudos de Sinisammal et al. (2012), regras claras, comunicação e transparência nas práticas de gestão.

Para a variável critério realização, a interpretação que se dá é um grande efeito das variáveis explicativas ( $R^2 = 0,32$ ;  $F(7,204) = 13,776$ ;  $p < 0,001$ ); juntas foram responsáveis por 30% da variância explicada ( $R^2$  ajustado). As variáveis significativas são percepção de políticas de treinamento/envolvimento, políticas de condições de trabalho e confiança na competência organizacional; sendo que a política de treinamento/envolvimento está positivamente relacionada com realização ( $t = 3,62$ ;  $p = 0,01$ ), a política de condições de trabalho apresenta-se negativamente relacionada à realização ( $t = -2,33$ ;  $p = 0,021$ ) e confiança na competência organizacional é positivamente relacionado à realização ( $t = 2,17$ ;  $p = 0,031$ ). Os coeficientes de regressão padronizado para políticas de treinamento/envolvimento foi de 0,38, para políticas de condições de trabalho foi de -0,16 e competência organizacional da confiança foi de 0,18. Caso essas variáveis fossem omitidas

do modelo o coeficiente de determinação seria reduzido em 0,076, de acordo com o cálculo das correlações semi-parciais. O conjunto das variáveis é responsável por 0,244 do coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,32$ ). Os coeficientes de regressão padronizados indicam também que o melhor preditor de realização é a percepção de políticas de treinamento/envolvimento; ou seja, quanto mais os funcionários são envolvidos e capacitados pela organização, mais desempenham e realizam as suas atividades com êxito e sucesso. A confiança na competência organizacional também se revelou importante preditora do bem estar no trabalho, tanto do afeto positivo quanto realização.

Um estudo que também identificou o antecedente de realização da variável bem-estar no trabalho foi o de Paschoal (2008), confirmando-se gestão do desempenho como melhor preditor, o que quer dizer quanto mais positiva a percepção da gestão de desempenho, maior realização é vivenciado no trabalho. De igual forma ao antecedente de afeto positivo, as políticas de envolvimento/treinamento possuem concepções similares à gestão de desempenho; segundo Paschoal (2008), a gestão do desempenho refere-se à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos funcionários, como estabelecimento de metas, valorização de novas idéias, conhecimento de dificuldades associadas à execução das tarefas e o esforço organizacional de atualização de seus funcionários frente às novas tecnologias (Paschoal, 2008, p.56).

Este resultado evidencia o que Waterman (1993) afirma: “uma pessoa pode ter experiências de expressividade pessoal e auto-realização nas situações em que há envolvimento intenso com um empreendimento, sentimento de uma adequação especial na execução de atividades que não fazem parte de tarefas diárias, sentimento intenso de estar vivo, sensação de estar completo quando engajado em determinadas atividades, sensação de

que fez o que realmente queria fazer e percepção de que consegue expressar seu verdadeiro eu” (Waterman, 1993, p.679).

Para Waterman (1993), a expressividade pessoal e a auto-realização referem-se essencialmente à experiência individual de realização dos próprios potenciais, na forma de desenvolvimento de habilidades e talentos e/ou de avanço de seus propósitos na vida. Esta afirmação ressalta a importância das dimensões eudaimonista e hedonista da concepção de bem-estar no trabalho adotada neste estudo, a qual valoriza os aspectos afetivos (emoções e humores positivos) e cognitivos (percepção de expressividade e realização) do indivíduo (Paschoal & Tamayo, 2008).

O resultado final apresentado por este estudo vem ao encontro dos estudos nacionais e internacionais já citados, que encontraram correlações significativas entre bem-estar no trabalho, percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança na organização (Horta et al., 2012; Barros, 2011; Innocentil et al., 2011; Baptiste, 2008 e Araújo & Oliveira, 2008). Ainda, este trabalho corrobora com as informações contidas na literatura que apontam para o peso explicativo das variáveis percepção de políticas de treinamento/envolvimento e confiança nos padrões éticos e competência organizacional em prever bem-estar no trabalho.



## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal o teste de um modelo que buscou identificar variáveis organizacionais que contribuiriam para o bem-estar no trabalho, haja vista que o ambiente de trabalho é o local onde os indivíduos passam a maior parte do seu tempo.

O resultado do teste do modelo alcançou o seu objetivo ao mostrar relações entre políticas de gestão de pessoas, confiança na organização e bem-estar no trabalho; se confirmaram como fortes preditores a percepção de políticas de treinamento/envolvimento, bem como a confiança nos componentes éticos e competência organizacional.

O impacto maior advém das políticas de treinamento e envolvimento, que em sua definição operacional corresponde a treinamentos *on the job* (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de *on the job* e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento à distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários, incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou à distância e cursos de línguas; ainda, no que diz respeito às operações concretas de políticas de envolvimento, encontram-se identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, realização de eventos para integrar os colaboradores, reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback positivo, estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas, consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (Demo, 2008).

Assim, o funcionário apresenta emoções positivas no trabalho, expressa seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida, quando percebe que a organização se preocupa em desenvolver suas capacidades, incita sua realização pessoal e profissional, de forma ética e competente; sendo estes aspectos definidos principalmente nas políticas de envolvimento/treinamento na gestão de pessoas.

Nesse contexto, o presente trabalho remonta à Psicologia Positiva nas organizações, pois o foco encontra-se nas práticas e políticas que criam oportunidades de crescimento e engajamento do funcionário no ambiente de trabalho e deste modo, influenciam as percepções e avaliações de vivências positivas e de “felicidade”, ou seja, bem-estar no trabalho.

Este estudo apresenta uma contribuição importante para a área do comportamento organizacional, pois investigou conceitos pouco explorados como as proposições teóricas acerca do bem-estar no trabalho, sendo um ponto que se destaca. O estudo de Horta et al. (2012), consideraram o conceito de bem-estar no trabalho nas dimensões de satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, definido por Siqueira e Padovam (2008). Por este motivo, outras investigações desta variável mostram-se necessárias a fim de testar este modelo em outros contextos e de aprofundar o conhecimento da Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas e do Bem-estar no Trabalho e suas interações com outras variáveis do comportamento organizacional.

Atualmente, quando se fala de apagão de talentos, padrões de competitividade no mundo dos negócios, necessidade de flexibilização das relações de trabalho e capacitação profissional; isso tudo faz com que o relacionamento entre o profissional, seu trabalho e a organização à qual se vincula se transforme num generalizado mal-estar e conflito, expresso por sentimentos de ansiedade e angústia, que refletem também na carência de confiança. De

um lado o profissional que busca ser valorizado, reconhecido e feliz no trabalho; e do outro lado, a organização que aspira por profissionais mais comprometidos e competentes.

Acredita-se, desse modo, que as constatações e contribuições deste trabalho possam ser utilizadas na gestão de pessoas dentro das organizações, pois se a organização implantar políticas de envolvimento e treinamento de maneira justa e coerente para toda sua equipe, poderá ter em seu quadro funcional empregados com elevado bem-estar, o que pode impactar na rotatividade de pessoal, ou seja, reter talentos.

Gestores de organizações públicas e privadas podem utilizar os resultados deste estudo quando considerar o desenvolvimento de bem-estar no trabalho; a partir de mudanças nas práticas e políticas de gestão de pessoas. No modelo atual de gestão de pessoas, percebe-se que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção dos talentos; percebe-se o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais (Demo, 2010).

O fato de se tratar de um estudo tipo corte transversal se constitui em uma de suas limitações, além disso, seus resultados não podem ser generalizados por se tratar de uma amostra de conveniência específica de uma região do país. Para futuras pesquisas, que busquem a ampliar o conhecimento acerca dos impactos exercido por variáveis do ambiente sócio-organizacional sobre o bem-estar no trabalho, recomenda-se realizar estudos longitudinais e que demonstrem diversificações nas características das organizações, como porte e ramo de atuação, pois essas características podem determinar comportamentos no ambiente de trabalho que influenciariam a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de psicologia*, (7), n.spe, 19-29.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In M. M. Falcão, & V. L. M. Oliveira, *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. (pp. 215-238). São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In M. T. Fleury, *As pessoas na organização* (pp. 35-50). São Paulo: Gente.
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Journal compilation gi Blackwell Publishing*, 14 (4).
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2011). Confiança Organizacional e Interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. João Pessoa / PB.
- Araújo, P., & Oliveira, A.F. (2008). Bem-Estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2 (1), 1-26.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46 (2), 284-309.
- Baptiste, N. R. (2009). Fun and well-being: insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31 (6), 600 – 612.

Barbosa, T. S. (2010). *Os impactos do balanço emocional, otimismo e percepções de suportes sobre bem-estar no trabalho de agentes comunitários de saúde*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Barros, M. C. (2011). *Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Basílio, M. A. (2005). *As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Batista, R. S., & Oliveira, A. F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. *Estudos de Psicologia*, 17 (2), 247-254.

Caetano, A., & Sousa-Lima, M. (2007). Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A. M. Martins, *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 3, p.145-157. Lisboa: Colibri.

Cançado, V. L., Evans, P., & Tanure, B. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (4), 594-614.

Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Covacs, J. M. L. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: O impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Daniels, K. (2000) Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, p.275-294.

Demo, G.(2008) Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 9 (6), 77-101.

Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 11 (5), 55-81.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12 (5), 15-42. –

Demo, G., Nunes, I., Ferreira, L. A., Melo, B. B., & Oliveira, K. (2011). Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação Fatorial Exploratória. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Belo Horizonte, MG, 31.

Diener, E. (2000). Subjective Well-Being The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-43.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *American Psychology Association*, 125, 276-302.

Diez-Pinol, M. Dolan, S. L., & Sierra, V. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work. *International Journal of Health Care*, 21 (6), 598-610.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.

Fernandes, M. N. (2008). *Saúde organizacional, ética e confiança: o teste de um modelopreditivo a partir da percepção dos empregados*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Ferraz, C. R. A. (2009). *Percepção de suporte social e bem-estar no trabalho: um estudo com professores*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Ferreira, M. C. & Mendonça, H. (Orgs) (2012). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp 79-103), São Paulo: Casa do Psicólogo.

Ferreira, M. C., Souza, M.A. & Silva, C. A. (2012). Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. In Ferreira, M. C. & Mendonça, H. (Orgs). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp 79-103), São Paulo: Casa do Psicólogo.

Fisher, A. L. (1998). A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: um Estudo sobre as Empresas Brasileiras. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M.T.L. Fleury (Org.). *As pessoas na organização* (pp. 11-34), São Paulo: Gente.

França, A. C. L. (2008). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. In Adonai, S. S.; Anselmo, C. N. (Trads.). (5a ed.) . Porto Alegre: Bookman.

Helliwell, J. F. & Huang, H. (2011). Well-Being and Trust in the Workplace. *Journal Happiness Studies*, 12, 747–767.

Hernandez, J. D. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - MG.

Hernandez, J. M. da C., & Santos, C. C. (2010). Development-based trust: proposing and validating a new trust measurement model for buyer-seller relationships. *BAR – Brazilian Administrative Review*, 7, 172-197.

Horta, P., Demo, G. & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 16 (4), 566–585.

Houaiss, A. (2001). *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Ianaguivara, C. M. G. A. (2011). *Confiança do empregado na organização: construção e validação de instrumento de medida*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - MG.

Innocentil, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21 (3), 303-317.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.



Louffat, E., Bido, D. S, César, A. M. R. V., & Coda, R. (2009). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *BAR, Brazilian Administration Review*, 6 (1), 15-33.

Mariotti, D. F., & Souza, Y. S. (2009). Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

Mazzon, J. F., Fischer, R. S., & Novelli, J. G. N. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 41 (4), 442-452.

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2002). What trust means in e-commerce customer relationship: an interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 35-59.

Mendonça, H., Ferreira, M. C., Porto, J., & Zanini, D.S. (2012) Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas. In M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp 11-33), São Paulo: Casa do Psicólogo.

Ménard, J., & Brunet, L. (2002). Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4), 331 – 346.

Miles, J. N. V., & Shevlin, M. E. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.

Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília/DF.

Oliveira, L. M. B. (1999). Está a função de Recursos Humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos. In M. M. Falcão & V. L. M. Oliveira (Orgs.), *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas* (pp. 239-248). São Paulo: Atlas.

Özyilmaz, Y. D. A. (2010). Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade. Mustafa Kemal University. *Journal of Social Sciences Institute*, 7 (13), 1 -28.

Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília – DF.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J.B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (14), 1054-1074.

Paz, M. G. T., Neiva, E. R., & Dessen, M. C. (2012). Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? In M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp. 105-129), São Paulo: Casa do Psicólogo.

Pereira, U. S. B. (2009). *Relações de suporte e bem-estar no trabalho em pessoas com deficiência*. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Pinto, P. C. A. (2009). *Bem-estar no trabalho: um estudo com assistentes sociais*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa - Portugal.

Pussa, A., & Tolvanen, V. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, 11 (2), 29-33.

Ramacciotti, C. (2007). *A ética e a confiança nas organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – SP.

Resende, P. C. (2008). *Bem-estar no trabalho: Influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - MG.

Ribeiro, A. L.(2005). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.

Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 35 (1), 1-7.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.

Seligman, M., E., P. (2009). *Felicidade Autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente*. Ed. Objetiva. Rio de Janeiro.

Seligman, M. E. P, & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.

Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., & Väyrynen, S. (2012). Managing Well-Being at Work during 2010s - Expert Viewpoints. *Open Journal of Safety Science and Technology*, 2, 25-31.

Siqueira, M. M. M., & Padovan, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (12), 201-209.

Siqueira, M. M., & Padovam, V. A. (2004). *Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre bem-estar subjectivo de trabalhadores*. 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde – Actas (pp. 659-664). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn an Bacon.

Tanabe, T. R. (2011). *O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - MG.

Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003). Confiança e o desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam dos seus líderes? *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (2), 73-92.

Tonelli, M. J., Caldas, M. P., Lacombe, B. M. B., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Organizações*, 43 (1), 105-122.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russel Sage Foundation.

Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (4), 678-691.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9 (1), 41-79.

Zanini, M. T., Lusk, E., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (1), 72-91.

Zanelli, J. C. & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

## ANEXO A – Instrumentos de pesquisa

### ESCALA DE 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...

- |                    |                       |                     |
|--------------------|-----------------------|---------------------|
| 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	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

## ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Você deve avaliar cada uma das 40 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.				
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.				
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.				
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).				
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.				
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.				
7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.				
8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.				
9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.				
10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.				
11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.				
12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).				
13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).				
14	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.				
15	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.				
16	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.				

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.			
18	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.			
19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).			
20	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).			
21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.			
22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.			
23	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.			
24	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.			
25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.			
26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).			
27	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).			
28	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.			
29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.			
30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).			
31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.			
32	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.			
33	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.			



	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
34	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.				
35	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.				
36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.				
37	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.				
38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).				
39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.				
40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.				

## INVENTÁRIO DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Para responder, utilize o seguinte código:

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Dê suas respostas, anotando na coluna que que antecede cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1		Esta organização adota novas tecnologias mantendo-se competitiva.
2		Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.
3		Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
4		Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.
5		Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.
6		Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.
7		Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.
8		Esta organização compartilha informações abertamente.
9		Esta organização é forte no seu ramo de atuação.
10		O relacionamento desta organização com seus funcionários é baseado na honestidade.
11		Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
12		Esta organização é competente em sua área de atuação.
13		Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.
14		Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

15		Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16		A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.
17		Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.
18		As informações circulam em todos os níveis da organização.
19		Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.
20		Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.
21		Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.
22		Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.
23		Nesta organização, fala-se a verdade.
24		Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.
25		Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.
26		Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.
27		As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
28		Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.
29		Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.
30		As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.
31		Acredito na estabilidade financeira desta organização.
32		As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.
33		É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.
34		É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.
35		O funcionário é respeitado nessa organização.
36		Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

37	<input type="checkbox"/>	Esta organização é leal com seus funcionários.
38	<input type="checkbox"/>	Esta organização manipula para levar vantagens.
39	<input type="checkbox"/>	Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.
40	<input type="checkbox"/>	Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.
41	<input type="checkbox"/>	Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
42	<input type="checkbox"/>	As informações são divulgadas a todos os funcionários.

### Dados Demográficos

Sexo: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Grau de instrução

1. ( ) 2º grau incompleto
2. ( ) 2º grau completo
3. ( ) 3º grau incompleto
4. ( ) 3º grau completo
5. ( ) Pós – Graduação

Tipo de empresa

1. ( ) Pública
2. ( ) Privada

Tempo de trabalho na empresa \_\_\_\_\_

## ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Bem-estar no trabalho: impacto das políticas de gestão de pessoas e da confiança do empregado na organização” sob a responsabilidade das pesquisadoras Áurea de Fátima Oliveira e Bânia Vieira dos Santos Poli.

Nesta pesquisa estamos buscando identificar a correlação entre políticas de gestão de pessoas e a confiança do empregado na organização, como fatores de impacto no bem-estar no trabalho.

Sua participação na pesquisa consistirá apenas em responder um questionário.

Este Termo de Consentimento será obtido pela própria pesquisadora, após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja apresentado o questionário.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum ônus ou ganho financeiro por participar da pesquisa.

Os riscos relacionados com sua participação não existem. Os benefícios relacionados com a sua participação são que após a conclusão desse estudo, poderemos compreender melhor aspectos relacionados ao bem-estar no trabalho, sendo estes, a percepção de políticas de gestão de pessoas e a confiança do empregado na organização.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço dos pesquisadores, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, a qualquer momento.

Prof. Dra Áurea de Fátima Oliveira: Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama - Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (034) 3218-2235.

Bânia Vieira dos Santos Poli: Av. Salim Suaid, n 129 Apto 501. B. Santa Maria, Uberlândia-MG, CEP: 38408-016. Tel: (034) 9976-7648.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos:

Comitê de Ética em Pesquisa - UFU: **Fone (34) 3239-4131.**

Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, Campus Santa Mônica - Uberlândia –MG, CEP: 38408-100.

De acordo,  
Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

---

Participante da pesquisa

## ANEXO C – Termo Comitê de Ética

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
UBERLÂNDIA/MG

## PROJETO DE PESQUISA

**Título:** Bem-estar no trabalho: impacto das políticas de gestão de pessoas e da confiança do empregado na organização.

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 04965812.8.0000.5152

**Pesquisador:** Áurea de Fátima Oliveira

**Instituição:** Instituto de Psicologia - UFU

## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

**Número do Parecer:** 101.348

**Data da Relatoria:** 14/09/2012

## Apresentação do Projeto:

Projeto: CEP/UFU 114/12

Data de entrega no CEP: 01/08/2012

Data de entrega ao Relator: 31/08/2012

Título do projeto: "Bem estar no trabalho: impacto das políticas de gestão de pessoas e da confiança do empregado na organização."

Instituição proponente: Universidade Federal de Uberlândia. Instituto de Psicologia.

Coordenador do projeto: Áurea de Fátima Oliveira.

## Objetivo da Pesquisa:

"Testar um modelo hipotético no qual o bem-estar no trabalho é explicado por percepção de políticas de gestão de pessoas e confiança do empregado na organização. Ainda, baseado em estudos anteriores, pretende-se examinar a existência da mediação da variável confiança do empregado na organização, na relação entre bem-estar e percepção de políticas de gestão de pessoas."

## Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: identificação do sujeito, risco minimizado no questionário não constará o nome do participante nem da organização a que está vinculado.

Benefícios: não se aplicam diretamente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores, no compreensão do relacionamento indivíduo-organização.

## Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Metodologia: Os sujeitos da pesquisa responderão a um questionário utilizando-se a infra estrutura da Fundação CDL, instituição participante da pesquisa. Os dados obtidos serão registrados em um banco de dados e serão realizadas análises, como consta da metodologia da Análise de Dados. O questionário é referente às variáveis confiança do empregado na organização, percepção de políticas de gestão em bem-estar no trabalho, e contem o seguinte: Escala de bem-estar no trabalho, Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas e Inventário de Confiança do Empregado na Organização. (ver TCLE)

Critério de Participação: Participarão trabalhadores vinculados a organizações há mais de três meses, com idade maior de 18 anos e que tenham ensino fundamental completo, 115 indivíduos.

## Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto está clara na cópia editada.

O currículo do pesquisador responsável está presente.

Endereço: "Avenida João Naves de Ávila 2121- Bloco "J""  
Bairro: Santa Mônica CEP: 38.400-098  
UF: MG Município:  
Telefone: (343)239-4131 Fax: (343)239-4131 E-mail: cep@propp.ufu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
UBERLÂNDIA/MG

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: é um termo de linguagem acessível aos sujeitos da pesquisa, com inclusão dos aspectos e garantias do item IV I da Res. CNS 196/96.  
Orçamento Financeiro: está previsto o orçamento financeiro da pesquisa, sendo o financiamento próprio.  
Cronograma de Execução: é adequado o cronograma em apreço, principalmente quanto à execução, depois da submissão do projeto ao CEP/UFU.

## Recomendações:

Não há.

## Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Parecer: Pela aprovação do Projeto CEP/UFU 114/12.

## Situação do Parecer:

Aprovado

## Necessita Apreciação da CONEP:

Não

## Considerações Finais a critério do CEP:

Data de entrega do Relatório Final: março de 2013.

OBS.: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

## Orientações ao pesquisador

é O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).

é O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.

é O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel de o pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária é ANVISA é junto com seu posicionamento.

é Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res.251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma.

19 de Setembro de 2012

Assinado por:  
Sandra Terezinha de Farias Furtado

Endereço: "Avenida João Naves de Ávila 2121- Bloco "J""  
Bairro: Santa Mônica CEP: 38.400-098  
UF: MG Município:  
Telefone: (343)239-4131 Fax: (343)239-4131 E-mail: cep@propp.ufu.br