



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

KARLA RODRIGUES DIAS FERREIRA

**A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: as percepções de
servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**

Brasília – DF

Dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: as percepções de
servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**

Trabalho de conclusão do curso apresentada ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF
Dezembro / 2009

Ferreira, Karla Rodrigues Dias.

A Relação entre Políticas de Gestão de Pessoas e Bem-Estar no Trabalho: percepções de servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª região / Karla Rodrigues Dias Ferreira. – Brasília, 2009.

48f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof. Dr.^a Gisela Demo Fiuza, Departamento de Administração.

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

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: as percepções de
servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**

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

KARLA RODRIGUES DIAS FERREIRA

Doutora, Gisela Demo Fiuza
Professora-Orientadora

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Bacharel, Késia Rozzett Oliveira
Professora-Examinadora

Brasília, 18 de dezembro de 2009

Agradeço primeiramente a Deus por me oferecer a sabedoria que através da fé tudo posso alcançar. Aos meus pais, Sílvio e Ivana, às minhas queridas irmãs, Kauara e Rayza, pelo apoio sem o qual não seria possível alcançar meus objetivos. À minha orientadora, Gisela Demo, pelas valiosas orientações que permitiram a realização dessa pesquisa. À equipe de professores do estágio supervisionado por toda paciência e dúvidas esclarecidas. A todas as minhas amigas que me proporcionam momentos de diversão e lazer. Aos meus colegas de trabalho pela paciência e compreensão nos últimos meses. Ao Presidente e Diretor Geral do TRF da 1ª região pela permissão para aplicação da pesquisa. E aos servidores do órgão pela colaboração na aplicação dos questionários.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar a relação entre as percepções das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho no órgão e como objetivos específicos identificar como são percebidas as políticas de gestão de pessoas no Tribunal Regional Federal da 1ª região (TRF da 1ª região) e avaliar o grau de bem-estar no trabalho. A amostra foi composta por 93 servidores do TRF da 1ª região, especificamente das Secretarias de Administração e de Recursos Humanos. O estudo foi quantitativo utilizando-se de instrumentos validados cientificamente. Na análise dos dados, foram feitas regressões lineares para obter a relação entre as variáveis da pesquisa. Na identificação das percepções das políticas de GP no TRF da 1ª região, os resultados mostraram que as políticas mais percebidas foram as condições de trabalho, seguidas pelas recompensas. O envolvimento e as políticas que não são percebidas no órgão foram o treinamento e o desenvolvimento. Na avaliação do bem-estar no trabalho dos servidores do TRF da 1ª região, os resultados demonstraram que a variável que obteve a maior média foi a realização e que de fato os afetos positivos superaram os negativos, comprovando que os sujeitos sentem bem-estar em relação ao trabalho, porém moderadamente. Os resultados deste trabalho revelaram que as variáveis estudadas têm relações entre si. As variáveis que contribuíram para explicar o bem-estar no trabalho foram o envolvimento e as condições de trabalho. Os resultados dessa pesquisa contribuiu para a produção acadêmica na área do comportamento organizacional e para subsidiar os gestores de pessoas nas organizações.

1. Políticas de gestão de pessoas

2. Bem-Estar no trabalho

3. Regressão linear

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1: Representação do modelo teórico das relações entre as variáveis de pesquisa.....	31
Figura 3.2: Mapa das regiões dos Tribunais Regionais Federais.....	33
Figura 3.3: Diagrama do mapa estratégico do TRF da 1ª região.	35
Figura 4.1: Preditores da variável "bem-estar no trabalho".	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1: Variáveis de pesquisa.	32
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Percepções dos servidores quanto às políticas de GP	41
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Composição de fatores da EPGP.....	37
Tabela 3.2: Composição de fatores da EBET	38
Tabela 4.1: Preditora dos afetos positivos	46
Tabela 4.2: Preditora dos afetos negativos	47
Tabela 4.3: Preditor da realização.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCT - Ato das Disposições Constitucionais Transitórias

BES - Bem-Estar Subjetivo

BEP - Bem-Estar Psicológico

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EBET - Escala de Bem-Estar no Trabalho

EPGP - Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

GP – Gestão de Pessoas

JAWS - *Job-Related Affective Well-Being Scale*

RH - Recursos Humanos

SECAD – Secretaria de Administração

SECRE - Secretaria de Recursos Humanos

SSPS - *Statistical Package for the Social Science*

STF – Supremo Tribunal Federal

TRF 1ª região – Tribunal Regional Federal da 1ª região

VD - Variável Dependente

VI - Variável Independente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do Assunto	10
1.2	Formulação do problema.....	11
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos	12
1.5	Justificativa	12
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa:.....	13
1.7	Estrutura e Organização da Monografia.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Políticas de Gestão de Pessoas.....	15
2.1.1	Envolvimento	17
2.1.2	Treinamento e Desenvolvimento	19
2.1.3	Condições de trabalho	20
2.1.4	Recompensas	21
2.2	Bem-Estar.....	21
2.2.1	Bem-Estar Subjetivo	22
2.2.2	Bem-Estar Psicológico	23
2.2.3	Bem-Estar no Trabalho	24
2.3	Revisão da Produção Nacional Sobre Bem-Estar no Trabalho	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	30
3.2	Modelo de pesquisa e descrição das variáveis	30
3.3	Caracterização da organização, setor ou área	32
3.4	População e amostra.....	35
3.5	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	37
3.5.1	Escala de Políticas de Gestão de Pessoas.....	37
3.5.2	Escala de Bem-Estar no Trabalho	37
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1	Limpeza e Tratamento dos Dados.....	41

4.2	Identificação das Percepções das Políticas de GP	41
4.3	Identificação do Bem-Estar no Trabalho.....	44
4.4	Relação entre Percepção das Políticas de GP e Bem-Estar no Trabalho	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
5.1	Síntese dos Principais Resultados	50
5.2	Contribuições e Limitações da Pesquisa	50
5.3	Recomendações para Estudos Futuros sobre Bem-Estar no Trabalho.....	51
	REFERÊNCIAS.....	52
	ANEXOS	55
	Anexo A: Organograma do Tribunal Regional Federal 1ª região - sede	56
	Anexo B: Instrumento de coleta de dados.....	57

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho atual foi atingido por diversas mudanças. Entre elas, destacam-se o avanço das novas tecnologias, novos meios de comunicação e estilos de gestão. Uma das mudanças de maior impacto foi a globalização e, com ela, originou-se o aumento de competitividade, a imprevisibilidade do cenário econômico e diferentes noções de espaço e tempo. Como consequência, as organizações passaram por profundas transformações em sua gestão administrativa e de pessoal em virtude da constante busca pela competitividade. Com o ambiente cada vez mais instável, as empresas procuram adotar modelos de estrutura flexíveis e adaptáveis que lhes permitam ordenar e motivar o comportamento de seus colaboradores, aperfeiçoando as relações de trabalho na empresa e proporcionando o desenvolvimento organizacional.

A Gestão de Pessoas (GP), através de suas políticas e práticas, objetiva a valorização e o bem-estar dos colaboradores. As políticas de GP estimulam o envolvimento dos colaboradores com a organização e o trabalho em si, investem em desenvolvimento e treinamento dos colaboradores, recompensam as competências das pessoas e o bom desempenho das funções e suas contribuições para o crescimento e o sucesso da organização e proporcionam condições de trabalho satisfatórias (DEMO, 2008). Segundo afirma Paschoal e Tamayo (2008), o tempo dedicado ao trabalho constitui um componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar e da felicidade.

1.1 Contextualização do Assunto

As mudanças e transformações ocorridas no mundo do trabalho – econômicas, sociais e tecnológicas – exigem das organizações que almejam continuar produtivas e competitivas novos modelos de gestão.

Nesse sentido, uma eficaz GP nas organizações produz efeitos positivos tanto para a GP, contribuindo para propiciar resultados como o comprometimento, integração da cultura organizacional e qualidade no atendimento, como também

para a gestão organizacional como um todo. Nas organizações que possuem como estratégia empresarial políticas de gestão de pessoas coesas e voltadas para o crescimento e conhecimento é comum observar uma alta performance na gestão organizacional, o que constitui uma vantagem competitiva em relação ao mercado e também, conseqüentemente, melhores resultados financeiros, como alta lucratividade e produtividade (ULRICH, 2001).

Observa-se, como decorrência dessas políticas de GP que, para se chegar aos resultados desejados, as empresas devem buscar um melhor desempenho organizacional por meio da exigência de capacidades complexas – exigir que os empregados conheçam o processo produtivo e o valor dos produtos produzidos, por exemplo, competências interpessoais e bem-estar dos trabalhadores (DESSEN, 2005). Em contrapartida, os colaboradores buscam um ambiente propício para enfrentar desafios, desenvolver suas habilidades, adquirir conhecimentos e alcançar auto-realização. Neste contexto, se insere a idéia de bem-estar e, para tanto, é preciso que os colaboradores tenham autoconfiança, que desenvolvam suas potencialidades e possibilitem negociações, transformando-se em colaboradores mais ativos.

Considerando essas observações e aspectos, o presente estudo pretende investigar a relação entre as políticas de GP que serão apresentadas e o bem-estar no trabalho.

1.2 Formulação do problema

As organizações buscam sempre o crescimento no mercado competitivo, e seus colaboradores possuem papel fundamental no crescimento delas. Os colaboradores são recursos organizacionais que necessitam de desenvolvimento e investimentos constantes. E é através da gestão de pessoas que as organizações gerenciam seu capital humano e, segundo afirma Demo (2008), o principal objetivo da gestão de pessoas é primar pelo bem-estar dos colaboradores.

Diante da situação apresentada e da contextualização do assunto, a fim de analisar o quanto as políticas de gestão de pessoas influenciam no bem-estar no trabalho dos colaboradores formula-se o problema que será pesquisado, a saber,

qual a relação entre a percepção das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, segundo a visão de servidores do Tribunal Regional Federal 1ª Região – sede?

1.3 Objetivo Geral

Identificar a relação entre percepções das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho segundo a visão de servidores do Tribunal Regional Federal 1ª Região- sede, justificando se a percepção das políticas de gestão de pessoas são preditoras do bem-estar no trabalho.

1.4 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto faz-se necessário o estabelecimento dos seguintes objetivos específicos da pesquisa:

- Identificar como são percebidas as políticas de gestão de pessoas pelos servidores do órgão;
- Avaliar o grau de bem-estar dos servidores do órgão.

1.5 Justificativa

As organizações modernas estão inseridas em um novo cenário competitivo e são influenciadas por um novo paradigma que remete à valorização das pessoas, à preocupação com o bem-estar e qualidade de vida, além de um maior respeito ao meio ambiente. Assim, tornou-se de extrema importância a valorização e a confiança nos colaboradores das organizações providas pelas políticas de gestão de pessoas.

Demo (2008) afirma que as políticas de GP são um meio de melhorar o envolvimento dos colaboradores com seu trabalho e sua organização, canalizando suas energias e compromisso para os objetivos organizacionais. Isso significa que políticas coesas e bem definidas trazem consequências positivas às organizações,

tais como a satisfação dos colaboradores, motivação, confiança na organização, melhor desempenho, comprometimento organizacional, qualidade de vida e bem-estar no trabalho. E é este último aspecto que será o foco de estudo nesse trabalho, uma vez que primar pelo bem-estar dos colaboradores deve ser o principal objetivo da GP e da própria organização (DEMO, 2008).

Portanto, uma das finalidades deste estudo é fornecer subsídios para os gestores organizacionais investirem no bem-estar de seus colaboradores através de políticas profícuas de GP que proporcione o alinhamento dos objetivos organizacionais às expectativas dos colaboradores.

Dessa forma, este trabalho pretende contribuir com a pesquisa científica sobre o bem-estar no trabalho, uma vez que se trata de um tema novo e ainda pouco pesquisado, não obstante seja reconhecida sua relevância para as organizações.

1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa

A fim de analisar a relação entre as variáveis “percepção das políticas de gestão de pessoas” e “bem-estar no trabalho”, o tipo de pesquisa utilizado é descritivo, de natureza quantitativa e caráter transversal. Para isso, a população escolhida para aplicação do questionário da pesquisa é a de servidores que trabalham na secretaria de administração e na secretaria de recursos humanos do Tribunal Regional Federal da 1ª região – sede. Dessa população foi retirada uma amostra caracterizada como não-probabilística por conveniência. Para isso, foi aplicado, pela autora da pesquisa, aos servidores, um questionário composto por instrumentos validados cientificamente. A análise dos dados foi feita por meio de regressões múltiplas.

1.7 Estrutura e Organização da Monografia

A pesquisa realizada está estruturada em capítulos, subdivididos em seções.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico do trabalho, resultado da revisão de literatura das variáveis utilizadas na pesquisa, a saber: políticas de gestão de pessoas, bem-estar geral e suas abordagens e bem-estar no trabalho.

O capítulo 3 delimita o método que foi utilizado na pesquisa, a saber, o tipo e a descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, população e amostra, caracterização dos instrumentos, procedimentos de coleta e da análise dos dados.

No capítulo 4 são descritas a limpeza e o tratamento dos dados obtidos na pesquisa. Em seguida, os dados foram apresentados e analisados segundo os objetivos estabelecidos.

No capítulo 5 são apresentadas uma síntese dos principais resultados da pesquisa, as contribuições e limitações dessa pesquisa e, por fim, as recomendações para estudos futuros sobre o bem-estar no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os principais autores, conceitos e as principais teorias relacionadas às duas variáveis que serão estudadas. A variável independente da pesquisa é “percepção das políticas de gestão de pessoas” e a variável dependente é o “bem-estar no trabalho”.

Para a variável independente, percepção das políticas de gestão de pessoas, será abordado o estado da arte na primeira seção. Para a variável dependente, o bem-estar no trabalho, além do estado da arte sobre o bem-estar geral na segunda seção, também será contemplada a revisão da produção nacional dos últimos cinco anos.

2.1 Políticas de Gestão de Pessoas

A GP tem se transformado e evoluído, na medida em que as organizações e seus sistemas se transformam para se adequarem ao novo contexto turbulento, mutável e competitivo em que estão inseridas.

Considerando a rapidez com que as mudanças estão ocorrendo, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação dos colaboradores. É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com as pessoas, baseado em uma comunicação aberta e em respeito mútuo, garantindo o envolvimento dos clientes internos e externos. Desse modo, Albuquerque (2002) aponta a importância de um modelo de GP voltado para o comprometimento, baseado no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está fortemente relacionado com o aumento do desempenho. Nessa estratégia, as pessoas são consideradas parceiras da organização, na obtenção de melhores resultados e competitividade.

A GP não envolve apenas seus colaboradores, mas também todos seus *stakeholders* (todo o público que tenha interesse na organização ou por ela seja afetado). Dessa forma, a GP deve ter uma administração integrada, ou seja, as

políticas de GP de uma organização devem atender às expectativas e interesses não só da própria organização como também de seus colaboradores.

Lacombe e Tonelli (2001) apontam quatro áreas-chave para a determinação das políticas de GP: grau de influência do colaborador (participação); o fluxo de recursos humanos (RH) (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas-chave são afetadas por diferentes variáveis e aspectos, dentre os quais se destacam: os interesses dos *stakeholders*, as características da força de trabalho, as estratégias de negócios, o mercado de trabalho, os sindicatos e os concorrentes. As decisões relacionadas às definições de políticas de GP têm efeitos de curto prazo na competência esperada dos colaboradores, na congruência dos objetivos e no custo com pessoal. Além, disso, no longo prazo, essas decisões têm efeitos no bem-estar dos empregados e na efetividade organizacional.

Dessa forma, é inegável que os objetivos da GP promovem a eficácia organizacional, sendo imprescindível que as práticas de gestão sejam constantemente atualizadas e desenhadas de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas. Só assim, pode-se obter uma articulação entre os interesses organizacionais e pessoais, já que são as pessoas que fazem o diferencial competitivo e garantem a sobrevivência da empresa (BOHLANDER et al., 2006).

A gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma competitividade maior. Assim sendo as políticas de gestão de pessoas podem e precisam ser modificadas para se ajustarem à estratégia empresarial (DEMO, 2008, p. 8).

Os bons resultados organizacionais estão relacionados à efetividade das políticas e das práticas de gestão de pessoas. Walton (1985 apud DEMO, 2008) afirma que o novo modelo de GP é composto por políticas que promovem a mutualidade entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade. Essas políticas geram comprometimento, que, por sua vez, resultam em melhor desempenho econômico e melhor desenvolvimento humano.

Diante do exposto, apresentam-se alguns conceitos de GP. Para Dutra (2006, p.17), a GP é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de

expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Dessler (2003, p. 22) afirma que gestão de pessoas refere-se:

às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa (DESSLER, 2003, p. 22).

De acordo com Guimarães (1998, p. 3), gestão de pessoas é ainda “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

Quanto aos conceitos de políticas e práticas, serão adotados os propostos por Demo (2008), base para o modelo desta pesquisa. Foram descritas as políticas de GP como “habilidade no trato das relações humanas, com o objetivo de atingir os resultados desejados. E o termo práticas como hábito, rotina, ação, ou, ainda, atividades inseridas nas políticas” (DEMO, 2008, p. 54). Para Ulrich (2001), políticas de GP envolvem: contratação, desenvolvimento, remuneração, eficácia organizacional, comunicação, plano organizacional, relações com os funcionários e o sindicato e segurança. Dessler (2003) enumera as seguintes políticas de GP: análise de cargo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, benefícios e incentivos, avaliação de desempenho e comunicação.

Conforme as políticas de GP propostas por Demo (2008), a saber, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas. Esse estudo utilizará essas políticas no desenvolvimento, em seguida serão abordados cada uma das políticas e seus conceitos.

2.1.1 Envolvimento

Trata-se de um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los

melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional (DEMO, 2008).

O reconhecimento por meio de elogios, *feedback* (retorno), premiações é fundamental no envolvimento dos colaboradores com a organização, e no crescimento da auto-estima do indivíduo proporcionando uma satisfação consigo mesmo e com a organização, tornando-o mais motivado em relação ao seu trabalho. Relacionamento envolve identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção e a realização de eventos para integrar os colaboradores (DEMO, 2008). Para Pfeffer (1994 apud DEMO, 2008) a integração dos empregados é uma recompensa social, e é reduzida pela falta da qualidade dos relacionamentos internos. É importante para o envolvimento criar uma cultura interna que estimule comemorações de datas especiais e dos êxitos da organização intensificando os relacionamentos.

Participação refere-se ao estímulo e à inclusão dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas (DEMO, 2008). Para isso, é importante o incentivo por parte dos gerentes na participação de seus colaboradores. Ulrich (2001) acredita que funcionários incentivados à participação, se envolvem com projetos organizacionais, trabalham mais intensamente para alcançar as metas e tornam-se mais produtivos. Ulrich (2001) argumenta que uma política de participação abrange pesquisas sobre valores e necessidades dos empregados; funcionários com visão e orientação que os envolvam no trabalho; um ambiente que proporcione oportunidades para diversão, entusiasmo e receptividade; sistemas de informações de GP; entre outros. Para Dessler (2003), os programas de participação dos colaboradores permitem que eles participem ativamente na formulação de decisões e institui autonomia a eles.

Comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que a recebe. Para isso, a informação deve ser entendida por quem a recebe. Na visão de Casado (2002, p. 272), “comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução”. Nesse sentido, comunicação organizacional é o processo de propagação das informações tanto ascendente como descendente a fim de criar uma teia coesa dentro da organização, levando ao crescimento desta. Por isso, é importante a criação de canais de comunicação interna que sejam acessíveis a todos e disponham informações atualizadas. Para a construção da identidade organizacional e a integração dos

objetivos da organização com dos colaboradores deve-se, constantemente, divulgar informações sobre a organização, como a missão, os valores e as metas (DEMO, 2008).

2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

Trata-se do conjunto de práticas que visam, principalmente, desenvolver competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais (DEMO, 2008). Além de treinar colaboradores em habilidades específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, a organização deve priorizar o constante crescimento pessoal e profissional. O desenvolvimento dá idéia de continuidade e a atualização de conhecimento é indispensável na atualidade (DEMO, 2008).

Treinamento é definido por Dessler (2003) como um processo de fornecer aos empregados informações, habilidades e competências essenciais para desempenharem com sucesso suas funções. O autor aponta, ainda, cinco etapas do processo de treinamento: análise de necessidades, projeto instrucional, validação, implementação e avaliação e acompanhamento. A transferência de treinamento refere-se à aplicação correta de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos. O empregado deve mostrar que sabe aplicar a nova habilidade no seu ambiente de trabalho. A transferência é positiva quando os comportamentos aprendidos no treinamento facilitam o desempenho do indivíduo na tarefa a ser desenvolvida (ABBAD et al., 2001). E segundo Dessler (2003), pode-se avaliar a efetividade do treinamento pelas seguintes medidas: reações, aprendizagem, comportamento e resultados. As técnicas mais utilizadas de treinamento são o treinamento durante a realização do trabalho; treinamento de aprendizado; treinamento por simulação; treinamento de instrução no trabalho; palestras; utilização de ferramentas audiovisuais, entre outros. Abbad et al. (2001), constataram que o treinamento isoladamente não é capaz de produzir efeitos duradouros sobre o comportamento do participante e o desempenho global, uma vez que a transferência de aprendizagem para o trabalho depende do contexto pós-treinamento. A evidência de que o treinamento produz efeitos sobre o trabalho requer que o empregado demonstre progressos na execução do trabalho, assim como nas suas atitudes.

Desenvolvimento é um conceito mais abrangente e refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem patrocinado total ou parcialmente pela organização que possibilita o crescimento pessoal, com o objetivo que o empregado seja capaz de produzir conhecimento relevante ao negócio da organização (DEMO, 2008). Dutra (2006, p. 101) define o desenvolvimento do empregado como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidade em níveis crescentes de complexidade”, ou seja, é o aumento da capacidade do empregado de desempenhar funções de maior complexidade, dessa forma agrega valor ao trabalho que realiza.

2.1.3 Condições de trabalho

Trata-se de um conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (DEMO, 2008). As práticas envolvidas na política de condições de trabalho são: benefícios, saúde, segurança e tecnologia, segundo Demo (2008).

Benefícios referem-se às ações organizacionais que proporcione acesso a grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los, como horário flexível de trabalho, plano de saúde, creche, convênios com academia, postos bancários, atendimento médico, entre outros. Dessler (2003) aponta como um dos tipos de benefícios oferecidos pelas organizações a remuneração indireta aos funcionários e defende a importância do plano de benefícios flexíveis, onde se têm planos personalizados que atendem às necessidades e preferências dos colaboradores. Dessa forma, o colaborador se sente valorizado e motivado a desempenhar suas funções.

Segurança é o conjunto de práticas e medidas para protegerem os funcionários no ambiente de trabalho e prevenir acidentes, e saúde é o estado de bem-estar físico, mental e emocional na organização. Estas são definições dadas por Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2008). Os supervisores devem assegurar a redução de acidentes e a manutenção dos equipamentos, a manutenção do bem-estar no trabalho e a disponibilização de profissionais de saúde de segurança no trabalho que acompanhem e fiscalizem as condições do ambiente e as condições físicas do empregado.

Tecnologia é um importante recurso utilizado pela organização e também para a área de GP como instrumento e controle das políticas e práticas. A tecnologia se bem utilizada elimina barreiras, unifica e uniformiza os processos e ainda pode maximizar o desempenho no trabalho desenvolvido como afirma Demo (2008), mas desde que os empregados estejam aptos para extrair da tecnologia seus benefícios.

2.1.4 Recompensas

O sistema de recompensas consiste no conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização (DEMO, 2008). Por isso, as recompensas recebidas pelos colaboradores em função do cumprimento de suas tarefas é a valorização concretizada do trabalho (DUTRA, 2006). Existem várias práticas de recompensas de acordo com o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Existem tanto recompensas financeiras como salário, participação nos lucros, comissão por vendas e produtividade, quanto recompensas não financeiras como promoções, bons planos de carreira, incentivos e prêmios. O tipo de sistema de recompensas utilizado pela organização depende do modelo de gestão, da cultura organizacional, dos valores e estratégias. Muito importante é criar políticas de recompensas que façam com que o colaborador se sinta valorizado, que crie um relacionamento de confiança para que possa desempenhar bem suas funções e, em troca, receber sua remuneração e outros incentivos.

2.2 Bem-Estar

De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem-estar refere-se ao estudo científico da felicidade, e muitos estudos vêm sendo feitos para introduzir e compreender o conceito no ambiente de trabalho e, dessa maneira, proporcionar momentos agradáveis e uma vida saudável.

Para se compreender o bem-estar no trabalho, faz-se necessário apresentar as duas principais correntes do bem-estar geral. Essas duas correntes afetam os estudos sobre o bem-estar no trabalho e, segundo Ryan e Deci (2001 apud

PASCHOAL; TAMAYO, 2008), são divididas em: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico.

2.2.1 Bem-Estar Subjetivo

O conceito de Bem-Estar Subjetivo (BES) origina-se da visão hedônica sobre felicidade, que compreende a experiência de prazer e desprazer. Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), o BES pode ser dividido em três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida. “O afeto positivo é um contentamento hedônico puro experimentado. É um sentimento transitório de prazer ativo; mais uma descrição de um estado emocional do que um julgamento ativo” (ALBUQUERQUE; TRÓCOLLI, 2004, p. 154). Para Diener (1995 apud ALBUQUERQUE; TRÓCOLLI, 2004), o afeto negativo é um estado de distração e engajamento passageiro, mas que inclui emoções desagradáveis como depressão, ansiedade, pessimismo, aborrecimento, entre outros sintomas angustiantes. Já a dimensão “satisfação com a vida” é uma avaliação geral da vida do indivíduo, que depende de uma comparação entre as características da vida do indivíduo e um modelo que ele escolheu (ALBUQUERQUE; TRÓCOLLI, 2004).

Siqueira e Padovam (2008) afirmam que o BES foca seus estudos em compreender as avaliações que as pessoas fazem de suas vidas. De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o BES apresenta necessariamente três características fundamentais: subjetividade, medidas positivas e uma avaliação global. A primeira característica do BES refere-se à auto-avaliação, na qual cada pessoa avalia sua vida seguindo concepções subjetivas e princípios individuais, amparados em suas próprias expectativas, emoções, valores e experiências (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). As medidas positivas, segunda característica, envolvem a expressão de aspectos positivos, ou seja, a predominância destes sobre os aspectos negativos. E a terceira característica significa que o BES “inclui necessariamente uma avaliação global dos diversos aspectos da vida de uma pessoa” (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p. 154).

O BES é articulado sob duas perspectivas: uma dimensão emocional e uma dimensão cognitiva. A emocional é representada pelo balanço das emoções

positivas e negativas. Nesse sentido, a mensuração do BES não deve ser feita pela intensidade dessas emoções, e sim através da quantidade de emoções positivas predominantes sobre as emoções negativas vividas ao longo da vida do indivíduo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). A dimensão cognitiva do BES envolve a satisfação com a vida e refere-se, segundo Siqueira e Padovam (2008), ao julgamento que o indivíduo faz sobre sua vida e reflete o quão próximo está de suas aspirações e objetivos. Nesse contexto, para se ter um nível apropriado de BES, é indispensável que se mantenha elevado o nível de satisfação individual, a alta frequência de experiências emocionais positivas e a baixa frequência de experiências negativas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

2.2.2 Bem-Estar Psicológico

O Bem-Estar Psicológico (BEP) adota a visão eudaimônica da felicidade, que além de englobar a felicidade hedônica, envolve também a realização pessoal e as metas fundamentais da vida.

Segundo Waterman (1993 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), os sentimentos de expressividade pessoal e de auto-realização seriam os elementos essenciais e definidores dessa visão. As visões teóricas do BEP são intensamente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Riff e Keyes (1995 apud GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 229) propõem seis elementos que definem o bem-estar psicológico, quais sejam:

- a)** Alto índice de auto-aceitação: atitudes positivas sobre si surgem como uma das fundamentais características do funcionamento psicológico positivo.
- b)** Relação positiva com os outros: exposto como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos.
- c)** Autonomia: indicadores o *locus* interno de avaliação e o uso de padrões internos de auto-avaliação, oposição à aculturação e a independência de aprovações externas.

- d)** Controle do ambiente: capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psicológicas.
- e)** Propósito de vida: sustentação de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado.
- f)** Crescimento pessoal: necessidade de constante aprimoramento e crescimento pessoal.

Para Ryan e Deci (2001 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), o bem-estar não deve ser considerado apenas pela prevalência do afeto positivo e satisfação com a vida, segundo o bem-estar subjetivo, mas também deve ser compreendido como vitalidade e saúde mental.

2.2.3 Bem-Estar no Trabalho

Siqueira e Padovam (2008) asseguram que o bem-estar no trabalho pode ser entendido como um construto psicológico multidimensional e essa estrutura proposta reúne três conceitos positivos, na medida em que compreende ligações prazerosas no contexto do trabalho. Dessa forma, Siqueira e Padovam (2008) idealizam o bem-estar no trabalho como conceito integrado por três componentes:

- a)** Satisfação no trabalho: Locke (1976 apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206) definiu satisfação como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”. Esse conceito relaciona-se com o atendimento do objetivo do indivíduo proporcionado pela organização, dessa forma o indivíduo se sente realizado e nutre sentimentos positivos com a organização.
- b)** Envolvimento com o trabalho: refere-se ao grau que o colaborador se envolve com o seu trabalho e se sente satisfeito e realizado com ele mesmo, nesse sentido, Lodahl e Kejner (1965 apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206) definem o envolvimento no trabalho como “grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima”.
- c)** Comprometimento organizacional afetivo: O comprometimento organizacional afetivo é resultante da conexão emocional do indivíduo com a organização. É provável que os indivíduos afetivamente comprometidos estejam motivados a

contribuir com mais entusiasmo para a organização, minimizando os índices de *turnover* (rotatividade) e absenteísmo, gerando um desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional (REGO; SOUTO, 2004). Para Filenga e Siqueira (2006), o comprometimento organizacional afetivo é um envolvimento através do processo de assimilação por parte do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Esse envolvimento depende dos valores, experiências passadas e motivação do indivíduo em relação à organização que ele está inserido profissionalmente. É composto por vários sentimentos e emoções, tais como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo que alguém poderia ter em relação à empresa que trabalha.

Nesse sentido, para que um colaborador obtenha um elevado nível de bem-estar no trabalho, seria necessário demonstrar satisfação no trabalho, reconhecer que está envolvido com as tarefas e o trabalho em si que realiza e, por fim, mostrar um compromisso afetivo com a organização, ou seja, manter uma interação que propicie experiências positivas e prazerosas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Sob outra perspectiva, Paz (2004 apud DESSEN, 2005, p. 17) define o bem-estar pessoal “como a satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização”. Cabe destacar que essa definição não aceita como responsável pela saúde dos colaboradores somente a organização, mas de fato esta é a responsável pela promoção de ambientes saudáveis que gerem relacionamentos e atitudes positivas no ambiente de trabalho. E o mais importante é que o bem-estar advém das relações recíprocas entre os colaboradores e a organização.

Dessa forma, o colaborador tem um papel ativo na constituição de seu bem-estar no trabalho, sendo responsável pelas relações de harmonia que mantém com a organização. Esta relação de harmonia é caracterizada pela responsabilidade, tanto do empregado quanto da organização, na constituição do bem-estar pessoal do trabalhador. A organização deve fornecer um ambiente que permita o alcance das metas e que não afete a saúde dos colaboradores, sendo responsável pelo bem-estar do mesmo. Já o empregado deve realizar suas atividades conforme estabelecido, com o objetivo de alcançar metas essenciais para que a organização se desenvolva (DESSSEN, 2005).

Paz (2004 apud DESSEN, 2005) caracteriza o bem-estar a partir de dois pólos: gratificação (realização de desejos e necessidades individuais) e descontentamento (não realização de desejos e necessidades individuais). Os indicadores do pólo gratificação são: valorização do trabalho; reconhecimento pessoal; autonomia; expectativa de crescimento; suporte ambiental; recursos financeiros e orgulho. O pólo contrário, descontentamento, reflete o sentimento de mal estar nos indivíduos e possui os seguintes indicadores: percepção de desvalorização de seu trabalho; medo de não atender às expectativas e exigências das organizações; impossibilidade de utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho; ausência de perspectiva de crescimento pessoal e profissional; ausência de condições adequadas, impedindo o desempenho de suas funções; percepção de injustiça salarial e frustração por pertencer à organização.

Sob a perspectiva do BES, verifica-se que um dos elementos essenciais do bem-estar no trabalho são as emoções. Não obstante, não se deve ignorar na construção do bem-estar no trabalho a percepção de expressividade e de auto-realização do indivíduo (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

O conceito construído por Waterman (1993 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), considera o bem-estar como condição afetiva e a percepção de expressão e desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida. Warr (2007 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) defende que o bem-estar no trabalho tanto envolve sentimentos de prazer quanto o desenvolvimento de atributos pessoais, realização e exploração do próprio potencial.

Em decorrência dessas idéias Paschoal e Tamayo (2008, p. 16) estabelecem o conceito de bem-estar no trabalho que será adotado no presente estudo, “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”. Desse modo, conclui-se que o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos quanto cognitivos, englobando pontos da abordagem hedônica e da eudaimônica.

2.3 Revisão da Produção Nacional Sobre Bem-Estar no Trabalho

Nessa seção, serão apresentados os artigos pesquisados nos periódicos de Administração e Psicologia, classificados com menção superior A e B pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) sobre bem-estar no trabalho. Foram pesquisados os últimos cinco anos de publicação nacional (de 2005 a 2009), nos seguintes periódicos: Psicologia: Reflexão e Crítica; Psicologia e Sociedade; Psicologia: Teoria e Pesquisa; Avaliação Psicológica; Psicologia em Estudo; Revista Psicologia: Organização e Trabalho; Psicologia, organizações e trabalho no Brasil; Cadernos de Psicologia Social do Trabalho; Estudos e Pesquisas em Psicologia (UERJ); Psicologia Argumento (PUCPR); Psicologia: ciência e profissão; Revista de Administração de Empresas; Revista de Administração de Empresas - eletrônica; Revista de Administração Contemporânea – eletrônica; Revista de Administração da Universidade de São Paulo; Revista de Administração Pública; Revista Eletrônica de Administração; Revista de Administração Mackenzie.

O estudo realizado por Pachoal e Tamayo (2008) teve como objetivo a construção e validação de uma medida de bem-estar laboral, a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET). Esse estudo partiu da hipótese de que o bem-estar no trabalho compreende duas dimensões. A dimensão afetiva (emoções e humores no trabalho) e a dimensão cognitiva (percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho). Os resultados obtidos confirmaram que o bem-estar no trabalho é estruturado a partir das duas dimensões: afetos e realização/expressividade. E esses resultados sustentam a idéia de que o local de trabalho apresenta-se como um lugar privilegiado de emoções, de realização e da construção da felicidade pessoal. Segundo os autores, a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) obteve excelentes parâmetros psicométricos e pode ser utilizada tanto no contexto acadêmico, como na realidade das organizações e em outros locais de trabalho individual.

Siqueira e Padovam (2008) realizaram um estudo que objetivou apresentar as duas abordagens tradicionais sobre bem-estar: o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico, e apresentar uma concepção teórica mais estruturada sobre o bem-estar no ambiente de trabalho. Os autores do artigo concluem que é essencial

introduzir uma psicologia positiva para que se possa melhorar a qualidade de vida das pessoas e prevenir patologias, e assim proporcionar um bem-estar, afastando os indivíduos de doenças e infortúnios. Importante também entrelaçar outros conceitos psicossociais positivos para que se possa tecer uma rede integrada de conhecimentos com outras disciplinas sociais, capaz de responder mais satisfatoriamente ao desafio de se construir uma sociedade mais justa e solidária em que os indivíduos possam desfrutar de níveis mais elevados de bem-estar, estendendo também ao ambiente organizacional e introduzindo à sociedade organizações com preocupações sócio-ambientais e praticantes de governança corporativa, tratando seus colaboradores como parte essencial para o sucesso da organização.

Gomide Jr. e Hernandez (2005) reuniram nesse artigo estudos sobre bem-estar no trabalho realizados na Universidade Federal de Uberlândia, e assim chegaram a conclusão que esses estudos têm investigado os impactos de variáveis como bem-estar subjetivo e suporte social na determinação de critérios organizacionais importantes como absenteísmo, rotatividade e produtividade como também têm investigado os determinantes destas variáveis no contexto do trabalho. De modo geral, os estudos têm, consistentemente, mostrado que os principais determinantes do bem-estar no trabalho são fatores do próprio trabalho, contradizendo a crença de que fatores pessoais têm impacto importante na determinação de relações de trabalho satisfatórias e comprometidas.

Paiva e Borges (2009) realizaram uma pesquisa para investigar o ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar seus trabalhadores. Utilizaram como orientação teórica da pesquisa o modelo ecológico de saúde mental. Delimitaram, assim, como objetivo, a compreensão da saúde mental do bancário a partir de suas condições do ambiente de trabalho. Os resultados corroboraram as hipóteses de pesquisa, sugerindo haver relação entre o ambiente de trabalho e a saúde mental dos bancários. No entanto, o modelo adotado não esclarece o que se deve focar para promover o bem-estar dos bancários e minimizar a incidência de tendências depressivas. Conclui-se também, segundo os autores, que a promoção de boas condições de trabalho impactam positivamente na saúde mental. Por outro lado, fatores que envolvem relações sociais e disponibilidade econômica afetam negativamente a saúde mental.

No estudo realizado por Gouveia et al. (2008), procurou-se adaptar para o contexto brasileiro a escala de bem-estar afetivo no trabalho, conhecida como *Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS)*, e ainda, conhecer em que medidas as pontuações dos seus fatores podem ser explicadas por duas variáveis de natureza demográfica: gênero e idade. Os autores encontraram dois grandes componentes, os afetos positivos e os afetos negativos, diferentemente da escala original onde foram identificados quatro componentes, resultado do cruzamento de prazer e excitabilidade. No entanto, segundo os autores, essa diferença se deu pela adoção de procedimentos estatísticos distintos. Em relação à existência de dependência entre o bem-estar afetivo no trabalho e o gênero e a idade, esta não foi verificada. Nesse sentido, os autores apontam que a adaptação da escala JAWS deveria, em próximos estudos, ser desenvolvida com procedimentos estatísticos semelhantes ao estudo original e levar em conta pessoas de idades e ocupações distintas para se obter índices maiores para a validação.

Pode-se concluir, a partir da revisão da produção nacional sobre bem-estar, no trabalho que os artigos publicados são todos muito recentes e que há pouquíssimos artigos publicados, confirmando a escassez de produção científica sobre o tema. Todos os artigos pesquisados são produções da Psicologia, demonstrando a falta de pesquisa sobre o bem-estar no trabalho na Administração. Dentre os cinco artigos pesquisados, quatro deles são pesquisas quantitativas, sendo que cada um deles aplicou uma escala de bem-estar distinta. Desses quatro artigos, dois propuseram a validação de escalas sobre o bem-estar no trabalho, e os outros dois contemplaram estudos relacionais. Um artigo apresentou bases teóricas sobre o bem-estar e dessas bases formularam um conceito para o bem-estar no trabalho, pois, segundo os autores afirmaram ainda, não há concepções claras sobre o conceito do bem-estar no trabalho. Os locais das pesquisas estão divididos entre os setores públicos e privados, não havendo pesquisas no terceiro setor e no setor primário.

No próximo capítulo, será explanado o método adotado no desenvolvimento da pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O tipo de pesquisa que foi desenvolvida é descritivo. Conforme Gil (2002) e Vergara (2009) apontam as pesquisas descritivas têm como um dos objetivos estabelecer relação entre variáveis. E essa pesquisa teve como objetivo relacionar as variáveis “percepção das políticas de GP” e “bem-estar no trabalho”, verificando realmente se as percepções das políticas de GP são preditoras do bem-estar no trabalho.

Esse estudo possui caráter transversal porque, conforme Drenth (1984 apud DEMO 2008), as informações foram coletadas em um único momento da realidade.

Quanto à natureza do estudo, é classificado como quantitativo, pois foram utilizados instrumentos com questões fechadas para mensuração das variáveis pesquisadas (DEMO, 2008).

3.2 Modelo de pesquisa e descrição das variáveis

Essa pesquisa teve como objetivo relacionar as variáveis “percepção das políticas de GP” e “bem-estar no trabalho”. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 138), variável independente “é aquela que influencia, determina, ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado ou consequência”. Dessa forma, será considerada como Variável Independente (VI) “percepção das políticas de GP”. Lakatos e Marconi (2001, p. 138), conceituam também Variável Dependente (VD) como “fatores a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente”. Para isso, utilizou-se regressão múltipla do tipo *stepwise*. Em primeira análise foram realizadas 3 regressões, uma para cada fator do bem-estar no trabalho. A partir dessa consideração, no modelo teórico dessa pesquisa a VI corresponde às “percepções das políticas de GP” e a VD ao “bem-estar no trabalho”, conforme representado na figura 3.1.

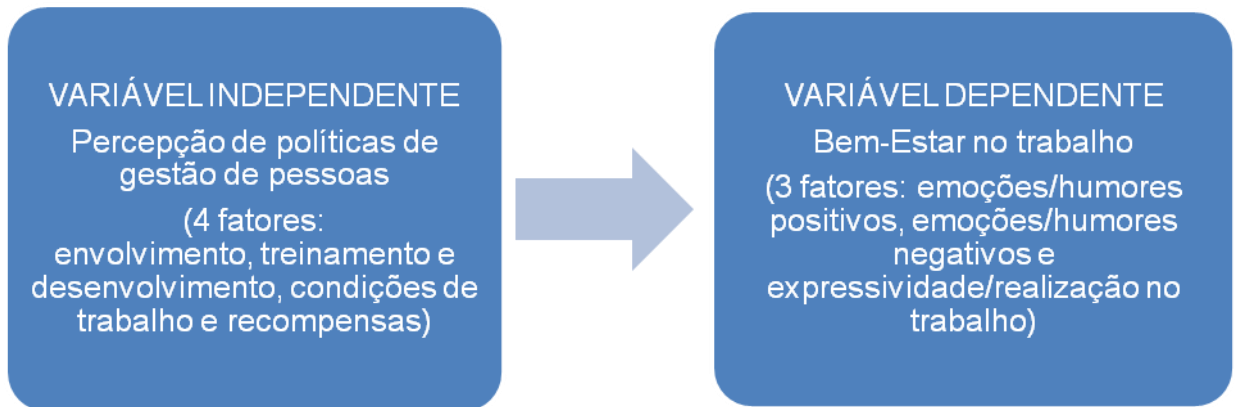


Figura 3.1: Representação do modelo teórico das relações entre as variáveis de pesquisa.
Fonte: Elaboração própria.

As caracterizações das variáveis independente e dependente do modelo de pesquisa estão relacionadas no quadro 3.1.

Variável	Classificação	Fatores	Descrição
Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas	Independente	Envolvimento	Trata-se de um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.
		Treinamento e Desenvolvimento	Conjunto de práticas que visam desenvolver competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
		Condições de Trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
		Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as

			competências dos colaboradores e sua contribuição à organização.
Bem-Estar no Trabalho	Dependente	Emoções/humores positivos	Estado emocional transitório de prazer ativo.
		Emoções/humores negativos	Estado emocional de distração e engajamento passageiro, mas que inclui emoções desagradáveis.
		Expressividade/realização no trabalho	Realização pessoal, desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida

Quadro 3.1: Variáveis de pesquisa.

Fonte: Adaptada de Demo (2008)

3.3 Caracterização da organização, setor ou área

Segundo dados do sítio eletrônico do próprio órgão, somente em 1988, com a promulgação da atual Carta Magna, conhecida como a Constituição Cidadã, foram instituídos os Tribunais Regionais Federais (TRFs), com o objetivo de substituir e regionalizar a jurisdição do extinto Tribunal Federal de Recursos, determinando-se que a fixação de suas sedes fosse regulamentada por meio de lei ordinária (arts. 106 e 107).

Em sequência, o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) criou os cinco TRFs e estabeleceu o prazo de seis meses para a instalação de cada um deles (art. 27, § 6º).

Atendendo aos preceitos constitucionais, o Tribunal Federal Regional (TRF) editou a Resolução 1, de 06/10/1988, fixando as sedes e a jurisdição dos cinco Tribunais Regionais Federais, conforme ilustrado na figura 3.2. Assim, ficou estabelecido segundo o artigo 1º do regimento interno, o Tribunal Regional Federal da Primeira Região, com sede na Capital Federal e jurisdição no Distrito Federal e nos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins, conforme destacado em na figura 3.2. Compõe-se de vinte e sete juízes vitalícios, nomeados pelo presidente da República, os quais terão o título de desembargador federal, sendo vinte e um entre juízes federais, três entre advogados e três entre membros do Ministério

Público Federal, com observância do que preceitua o artigo 107 da Constituição Federal.



Figura 3.2: Mapa das regiões dos Tribunais Regionais Federais.
Fonte: Arquivo do TRF 1ª região

Segundo o artigo 97 do regimento interno do TRF da 1ª região, à secretaria incumbe a execução dos serviços administrativos do Tribunal. A composição e a divisão da sede do órgão estão dispostas conforme organograma representado no anexo A. O quantitativo de servidores da sede (Brasília) é de 1123, sendo 76 cedidos/removidos, 46 sem vínculo (ocupantes de cargo em comissão), 194 requisitados de outros órgãos e 959 efetivos.

O planejamento estratégico do Tribunal Regional Federal 1ª região foi editado em 2008 e definiu o objetivo para o biênio 2008 a 2010.

A missão do TRF 1ª região é exercer a prestação jurisdicional no âmbito da Justiça Federal da Primeira Região de forma acessível, célere e efetiva. A visão é consolidar-se, perante a sociedade, como uma instituição eficiente pela modernidade de sua gestão e acessibilidade, celeridade, efetividade e segurança de seus julgados. E os valores definidos são:

- a)** Moralidade: atuar observando os elementos éticos de sua conduta.
- b)** Impessoalidade: atuar com imparcialidade, visando sempre a finalidade pública.
- c)** Eficiência: exercer com zelo e dedicação a prestação jurisdicional e a gestão administrativa, realizando suas atividades de maneira eficaz.
- d)** Transparência: dar plena visibilidade aos atos praticados, resguardando os casos previstos em lei.
- e)** Urbanidade: tratar com respeito os magistrados, servidores, colaboradores e jurisdicionados.
- f)** Inovação: atender as necessidades da Instituição através das melhores práticas, com aprendizado contínuo e profissionalismo.
- g)** Comprometimento sócio-ambiental: garantir o exercício da cidadania e o desenvolvimento sustentável.

O objetivo principal do TRF 1ª região é proporcionar uma prestação jurisdicional célere, efetiva e segura. O mapa estratégico permite a visualização das estratégias através das relações entre os objetivos estratégicos, destes com a missão e a visão de futuro da instituição, conforme ilustrado na figura 3.3. Proporciona também o alinhamento da instituição com suas metas e projetos/ações prioritários.

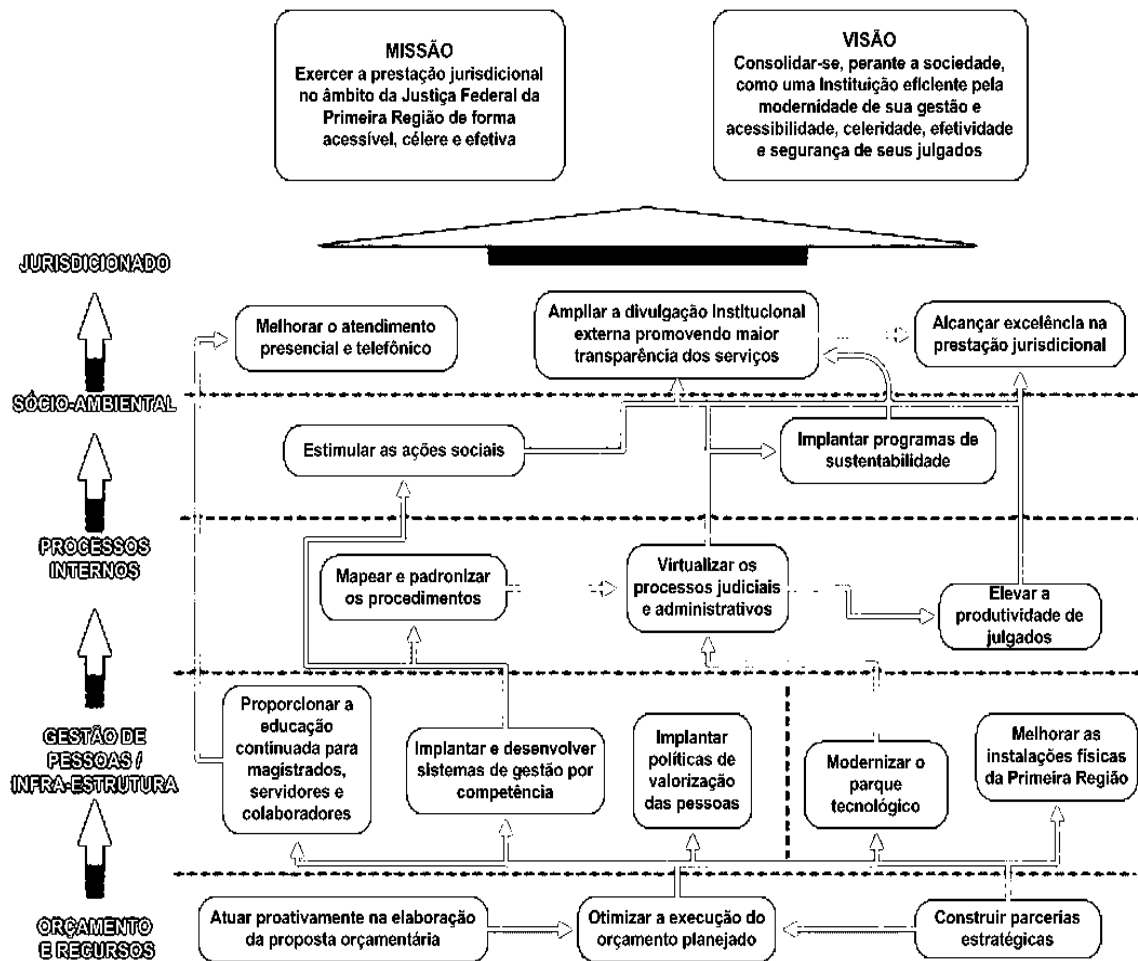


Figura 3.3: Diagrama do mapa estratégico do TRF da 1ª região.
 Fonte: Arquivo do TRF da 1ª região

3.4 População e amostra

Vergara (2009, p. 50) relata que o universo de uma pesquisa é “um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo”. Para viabilizar a pesquisa, a população escolhida da pesquisa foi composta pelos servidores que atuam na Secretaria de Administração (SECAD) e na Secretaria de Recursos Humanos (SECRE) do TRF da 1ª região, pela facilidade de acesso a essas secretarias. O quantitativo de servidores da SECAD é de 93 e do SECRE é de 35, segundo o diretor de RH do órgão. Totalizando uma população de 128 servidores. A amostra dessa pesquisa foi de 93 servidores.

Segundo Lakatos & Marconi (2001), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada da população. Em outras palavras, é um subconjunto da população. A amostra foi selecionada através do método não probabilístico por conveniência, pois permite que os respondentes sejam escolhidos de acordo com sua disponibilidade. O cálculo para designar a quantidade mínima da amostra, foi assim considerado:

[...] calcula-se o tamanho da amostra para procedimentos estatísticos como correlações e regressões múltiplas com mais de uma variável independente e uma variável dependente através da regra **$N=50+8m$** , onde N é o tamanho da amostra e m o número de fatores da variável independente (VI) do modelo. (TABACHNICK; FIDELL apud DEMO, 2008, p. 115).

Nessa pesquisa, a variável independente “percepção das políticas de GP” é composta por quatro fatores (envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas). Assim sendo a amostra mínima recomendada foi de 82 respondentes, segundo Tabachnick e Fidell (2001 apud DEMO, 2008).

Avaliou-se, ainda, a amostra mínima para obter poder estatístico. Segundo Cohen (1992), a análise do poder estatístico explora as relações entre as 4 variáveis envolvidas em inferência estatística, a saber, tamanho da amostra (N), critério de significância (α), efeito do tamanho da população (ES) e o poder estatístico. Observando-se a tabela desenvolvida pelo autor (p.158), com $\alpha = 0,05$, ES médio, poder estatístico de 0,80 (recomendados em estudos comportamentais) e quantidade de $VI's = 4$ (para a presente pesquisa), obteve-se uma amostra mínima recomendada para o uso da regressão de, aproximadamente, 85 participantes.

Sendo assim, decidiu-se aplicar mais questionários do que o número mínimo sugerido para que após a limpeza e o tratamento dos dados, a amostra final contasse com o número recomendado de participantes. Tendo em vista o universo de 128 servidores atuando na SECAD e na SECRE, a amostra de 93 questionários válidos correspondeu a aproximadamente 72% do total.

3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O questionário (Anexo B) que foi aplicado no órgão é composto por dois instrumentos validados, a saber: Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (EPGP) e Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET).

3.5.1 Escala de Percepções de Políticas de Gestão de Pessoas

A escala de práticas de GP foi validada por Demo (2008). A escala é dividida em quatro fatores, quais sejam: envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas. Os parâmetros psicométricos da escala encontram-se na Tabela 3.1.

Para os dezenove itens, foi utilizada uma escala no modelo Likert de cinco pontos para resposta variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Tabela 3.1: Composição de fatores da EPPGP

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

Fonte: Adaptada de Demo (2008)

3.5.2 Escala de Bem-Estar no Trabalho

A escala de bem-estar no trabalho foi validada por Paschoal e Tamayo (2008). A escala é dividida em três fatores, quais sejam: emoções/humores positivos, emoções/humores negativos e expressividade/realização no trabalho. Os parâmetros psicométricos da escala encontram-se na Tabela 3.2.

Para os itens de afeto (positivo e negativo), foi utilizada uma escala no modelo tipo Likert de cinco pontos para resposta: 1 – nem um pouco, 2 – um pouco, 3 – moderadamente, 4 – bastante e 5 – extremamente. Após os itens de afeto, foram

inseridos os itens correspondentes à realização/expressividade, com instruções específicas e uma escala de concordância de cinco pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Tabela 3.2: Composição de fatores da EBET

Fatores	Itens	Total	Índice de Confiabilidade (alpha de cronbach)
Afeto positivo	1,3,4,8,11,13,17,19 e 21	9	0,93
Afeto negativo	2,5,6,7,9,10,12,14,15,16,18 e 20	12	0,91
Realização	1 a 9	9	0,88
TOTAL		30	Total da variância explicada: 57,30%

Fonte: Adaptada de Paschoal e Tamayo (2008)

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada durante as duas primeiras semanas de outubro de 2009. Com a devida autorização prévia do presidente do órgão pesquisado, os questionários foram entregues para os diretores da SECAD e da SECRE em um envelope contendo a quantidade de questionários para os servidores lotados nelas. Para os diretores foram dadas informações e instruções sobre os questionários, para que todas as dúvidas fossem esclarecidas e também foi disponibilizado o e-mail para tirar possíveis dúvidas. Os envelopes contendo os questionários foram recolhidos duas semanas após a distribuição.

As análises estatísticas foram fundamentais para a consecução dos objetivos. Inicialmente, foi feita uma análise descritiva, utilizando médias e gráficos para atender os objetivos específicos, a saber, identificar como são percebidas as políticas de gestão de pessoas pelos servidores do órgão e avaliar o grau de bem-estar dos servidores do órgão. Para esta fase, utilizou-se o excel.

Em segunda instância, foram realizadas

análises exploratórias dos dados para examinar questões como multicolinearidade, omissão de informações e presença de *outliers* (valores claramente afastados dos demais valores e da média) e análises de distribuição de frequência para constatar sua coerência (média, desvios-padrão e valores máximo e mínimo dentro do esperado). Tais análises visam adequar os dados para aproximá-los dos pressupostos das análises do modelo linear geral (DEMO, 2008, p.116).

Por fim, efetuaram-se as análises de regressão do tipo *stepwise* para obter a relação entre as variáveis, o objetivo geral da pesquisa. A regressão *stepwise*, apesar de ser baseada em critérios puramente estatísticos, pressupõe que o pesquisador possui algum embasamento teórico, porém não muito consistente. O uso desta regressão é típico de estudos onde se pretende construir modelos e investigar relações pouco conhecidas entre variáveis.

Tabachnick e Fidell (2001 apud DEMO, 2008) também afirmam que se a pretensão do investigador é descobrir qual é a melhor combinação linear de variáveis independentes que predizem uma variável dependente em uma determinada amostra, a melhor escolha é a regressão *stepwise*, que também fornece as contribuições individuais dos preditores de maneira mais pura e precisa que a regressão padrão (e o objetivo desta pesquisa foi identificar melhores preditores). Deve-se considerar, ainda, que neste estudo buscou-se construir um modelo teórico de investigação que aventa hipóteses de relações entre variáveis que podem até terem sido sugeridas de maneira mais vaga na literatura, mas que ainda não possibilitam afirmações consistentes sobre a magnitude ou direção destas relações, não se caracterizando o estudo como confirmatório e o uso da regressão hierárquica.

Nestas últimas análises, utilizou-se o programa estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 17.0.

A seguir, são apresentados os procedimentos de limpeza e tratamento de dados realizados nessa pesquisa, a fim de adequá-los aos pressupostos do modelo linear.

Missing values, ou dados faltantes, são informações que não foram preenchidas nos questionários aplicados (DEMO, 2004). Observou-se que no instrumento de bem-estar no trabalho, o fator realização foi o que apresentou maior

número de itens em branco. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que os itens do fator realização estavam no verso da última página do questionário aplicado, e por isso, não foram notados por alguns dos sujeitos. Optou-se por excluir os sujeitos que deixaram itens em branco, através do tratamento *listwise* (DEMO,2004). Dessa forma, no total de 100 questionários que foram devolvidos, descartaram-se sete sujeitos por apresentarem itens em branco, permanecendo um total de 93 sujeitos.

Na análise dos *outliers* (valores visivelmente afastados dos outros valores e da média, ou seja, casos atípicos) optou-se diretamente pela análise dos multivariados (influenciam, simultaneamente, várias variáveis), por meio da distância *Mahalanobis*, com 4 graus de liberdade, que correspondem à quantidade de variáveis independentes do modelo, com índice de significância estatística $p > 0,001$ e qui-quadrado $X^2=18,467$, não sendo encontrados *outliers* multivariados.

O problema de multicolinearidade é gerado pela presença de variáveis altamente correlacionadas e que apresentam um mesmo padrão de correlação com as demais variáveis (DEMO, 2004). Para identificar o problema de multicolinearidade, foi utilizado o procedimento de regressão linear tipo *stepwise*, já explicado no capítulo 3. O resultado não apresentou nenhuma tolerância que tenha se aproximado do zero, indicando que nesta amostra não é necessário se preocupar com o fenômeno.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos e as análises de acordo com cada objetivo estabelecido na pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo estão descritas a limpeza e o tratamento dos dados obtidos na pesquisa. Em seguida, os dados são apresentados e analisados segundo os objetivos estabelecidos, tendo com base o referencial teórico discutido no capítulo 2.

4.1 Limpeza e Tratamento dos Dados

Identificação das Percepções das Políticas de GP

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi “identificar como são percebidas as políticas de gestão de pessoas pelos servidores do TRF da 1ª região”. Para isso, é apresentado o gráfico 4.1, em ordem decrescente, que delineou as médias dos valores obtidos pelos questionários dos sujeitos para os quatro fatores da variável percepções das políticas de GP.

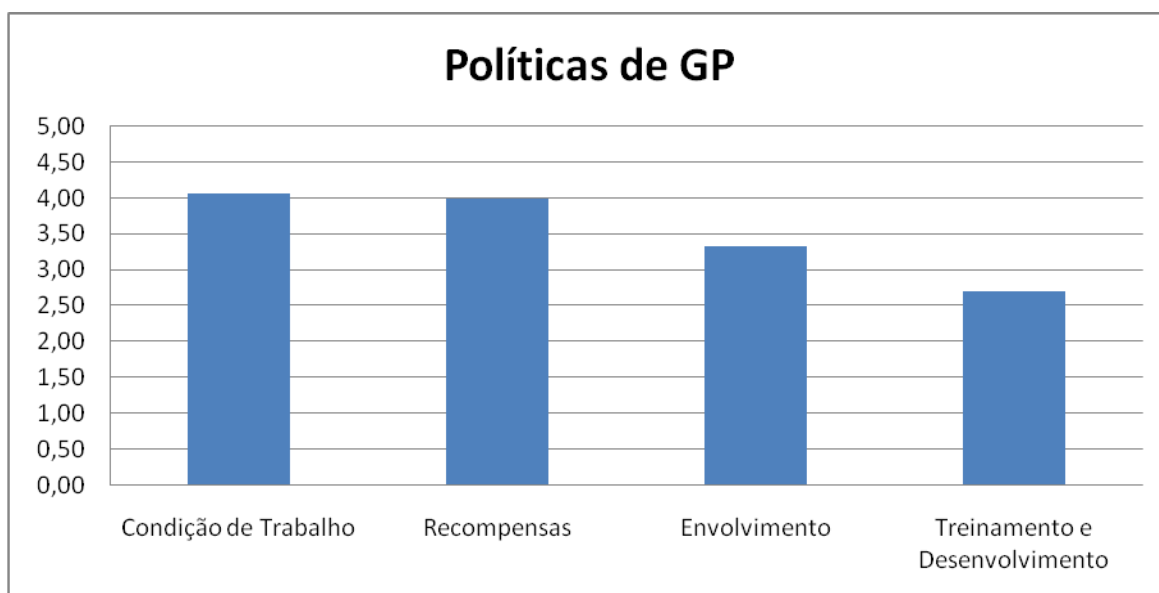


Gráfico 4.1: Percepções dos servidores quanto às políticas de GP

Observa-se no gráfico 4.1 que a política de GP melhor percebida pelos servidores do órgão refere-se às condições de trabalho, com uma média de 4,05. Esse resultado pode estar relacionado às práticas de benefícios, saúde, segurança e tecnologia adotadas pelo órgão. Os servidores percebem bem as políticas de

condições de trabalho, porém os gestores do Tribunal ainda podem melhorar a divulgação e implementação dessas políticas, para que se obtenha uma melhor percepção das mesmas por parte dos servidores.

Segundo dados do Relatório de Atividades do TRF 1ª Região de 2008 e informações do sítio eletrônico, o órgão oferece aos servidores um plano de saúde que abrange todos os tipos de serviços médicos, interferências cirúrgicas e tratamentos, além de convênios com vários profissionais de saúde. Mantém também um programa de gestão em qualidade de vida e trabalho que promove várias ações, tais como: massagens gratuitas para os servidores, palestras, cursos, oficinas e eventos referentes aos programas de promoção de saúde, de prevenção de doenças e stress no trabalho e de desenvolvimento materno-infantil, com apoio às gestantes. O TRF da 1ª região possui berçário para atendimento dos/as filhos/as das servidoras até que a criança complete um ano de vida, com o objetivo de proporcionar a integração entre a mãe e o bebê, além de oferecer 6 meses de licença-maternidade. Ademais, o órgão promove campanhas de vacinação contra a gripe e promoveu no início do mês de novembro de 2009 a semana do coração, com palestras, oficinas, eventos de saúde com profissionais de educação física e distribuição de kits de saúde.

Em relação às práticas de segurança, o órgão conta com circuito interno de TV, vigilantes, identificação para a entrada nas instalações físicas do tribunal, extintores de incêndio, saídas de emergência, além de ter criado o projeto Vigilante Solidário para acompanhar servidores que utilizam os estacionamentos externos.

Em relação às práticas de tecnologia, o tribunal busca sempre modernizar seus equipamentos e suas instalações. No ano de 2008, adquiriu 2.095 novos microcomputadores, 1.034 impressoras a laser e um sistema de gerenciamento de informações, investindo em novos equipamentos e *softwares* (programas de computador). Inaugurou tecnologias VOIP e de videoconferência, promovendo seções judiciárias sem a necessidade dos magistrados terem que viajar até o local, o que proporcionou economia e agilidade nas decisões. Inaugurou também sistema mais ágil para protocolar processos e adquiriu máquinas de numeração de processos, proporcionando diminuição do tempo em que os servidores passavam realizando essa atividade. Desenvolveu projeto que visa incorporar todo o acervo de processos físicos no ambiente digital, implementou programa que envia de forma digital os recursos extraordinários do TRF da 1ª região para o STF (Supremo

Tribunal Federal), disponibilizou catálogo telefônico on-line, entre várias outras práticas que promovem maior eficácia na gestão das informações.

Em segundo lugar, observa-se no gráfico 4.1 as políticas de recompensas, com uma média de 3,98, dessa forma, essas políticas são também percebidas pelos sujeitos. No TRF da 1ª região a remuneração é prevista na Lei n.º 11.416/2006, que dispõe sobre as carreiras dos servidores do poder judiciário da União. O artigo 14º dessa lei prevê um adicional de qualificação, que são acréscimos salariais de acordo com a qualificação profissional dos servidores. Por exemplo, o servidor que possui pós-graduação recebe um adicional de 7%, o que possui mestrado recebe um adicional de 10% e o que possui doutorado recebe um adicional de 12% na remuneração e adicional de 1% a cada 120 horas de cursos de treinamentos, até o limite de 3%. Em relação ao serviço público, os servidores da justiça federal recebem uma remuneração acima de servidores de outros órgãos. Por exemplo, um servidor do poder executivo, exercendo cargo de técnico administrativo recebe remuneração de R\$ 1.162,50, segundo prevê a Lei n.º 11.784/2008; e um técnico administrativo do TRF da 1ª região recebe a remuneração de R\$ 2.662,06. Em relação aos incentivos, a Lei n.º 11.416/2006 prevê também no artigo 5º funções comissionadas e os cargos em comissão, para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento. No entanto, o exercício de função gratificada acontece por indicação de autoridade superior e não por meio de um processo seletivo claro e justo. Apesar dessas vantagens, as políticas de recompensas são moderadamente percebidas pelos sujeitos.

Em terceiro lugar, é demonstrada no gráfico 4.1 a política de envolvimento, com uma média de 3,32. Dessa forma, observa-se que o envolvimento é pouco percebido pelos servidores. O envolvimento abrange práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. Tal resultado possivelmente está relacionado ao fato do tribunal ser um órgão muito grande - só em Brasília possui cinco prédios em endereços distantes, além de englobar treze estados, distribuídos entre as regiões norte, nordeste, sudeste e centro-oeste. Pode-se justificar a baixa percepção do envolvimento pela possibilidade de haver algumas falhas na formulação e implementação dessas políticas, principalmente na participação e comunicação interna do órgão.

Em quarto lugar, figuram as políticas de treinamento e desenvolvimento, que não foram percebidas pelos servidores, com uma média de 2,71. As políticas de

treinamento e desenvolvimento visam desenvolver competências e estimular a aprendizagem. Nesse sentido, o TRF da 1ª região dispõe de um orçamento próprio para o investimento na educação dos servidores, como por exemplo, concessões de bolsas de pós-graduação através de um processo seletivo. O Tribunal criou também a UNICORP (Universidade Corporativa da Justiça Federal da Primeira Região), um centro de ensino com sistema de aprendizagem contínua, visando a capacitação dos servidores, de forma a contribuir para atingir as metas organizacionais do órgão. A UNICORP conta com cursos à distância e aulas ministradas através de videoconferências abrangendo toda a primeira região. Segundo o Diretor Geral do órgão, as políticas de treinamento e desenvolvimento ainda não são efetivas, pois a UNICORP não oferece muitas vagas. Além disso, em 2008 foram concedidas apenas 26 bolsas de pós-graduação, que corresponde a aproximadamente 2% dos servidores do TRF da 1ª região – sede. Esses exemplos ajudam a explicar o resultado observado.

4.2 Identificação do Bem-Estar no Trabalho

O segundo objetivo específico da pesquisa foi “avaliar o grau de bem-estar dos servidores do órgão”. Para tanto, é apresentado no gráfico 4.2, em ordem decrescente, as médias dos valores obtidos pelos questionários dos sujeitos para os três fatores da variável bem-estar no trabalho.

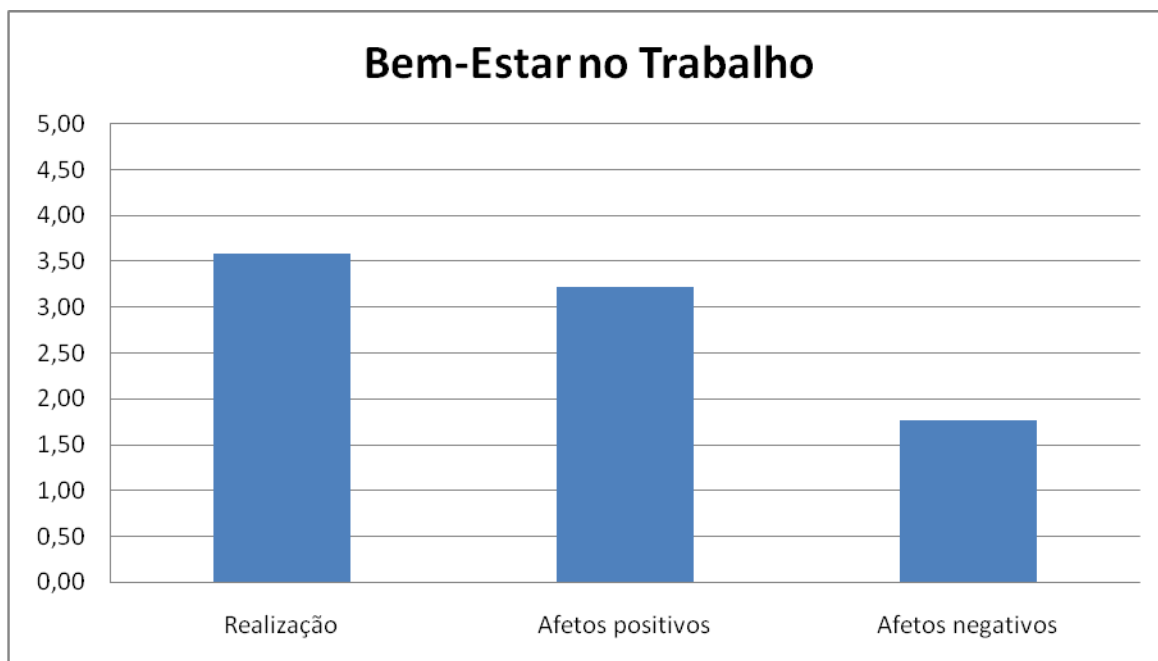


Gráfico 4.2: Bem-Estar no trabalho dos servidores do TRF 1ª região.

Ao analisar o gráfico 4.2, conclui-se que, no geral, o nível de bem-estar no ambiente de trabalho dos servidores do TRF da 1ª região é moderado.

O fator realização demonstra, segundo Waterman (1993 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), a percepção do indivíduo sobre a expressão e desenvolvimento de seus potenciais e avanços dos propósitos de vida. Este fator obteve a maior média de 3,58, indicando que, no geral, os servidores do TRF da 1ª região sentem realização no trabalho de forma moderada a satisfatória. Essa realização moderada talvez possa ser explicada pelo fato da política de treinamento e desenvolvimento ter obtido a menor média, pois uma organização que não proporciona o desenvolvimento de seus colaboradores dificilmente conseguirá que eles desenvolvam seus potenciais dentro da organização.

A média dos afetos positivos foi de 3,22 (moderado), superando a média dos afetos negativos, que foi de 1,77 (um pouco). Em relação aos afetos positivos no trabalho, que compreendem emoções e humores positivos, tais como alegre, disposto, animado, empolgado, tranquilo, entre outros, os servidores os sentem moderadamente. Já os afetos negativos, que compreendem emoções e humores negativos, como deprimido, entediado, tenso, nervoso, entre outros, são pouco sentidos pelos servidores. E de acordo com o conceito de Paschoal e Tamayo (2008, p. 16), que o 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/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”, é desejável que os afetos positivos superem os afetos negativos.

4.3 Relação entre Percepção das Políticas de GP e Bem-Estar no Trabalho

O objetivo geral da pesquisa foi “identificar a relação entre percepções das políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho segundo a visão de servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, justificando se a percepção das políticas de gestão de pessoas são preditoras do bem-estar no trabalho”.

Para isso, utilizou-se regressão múltipla do tipo *stepwise*. Em primeira análise foram realizadas 3 regressões, uma para cada fator do bem-estar no trabalho, a fim de que fosse definida quais são os preditores de cada fator do bem-estar no trabalho.

Na Tabela 4.1, estão demonstrados os resultados obtidos da regressão múltipla para a variável dependente afetos positivos.

Tabela 4.1: Preditora dos afetos positivos

Variável Dependente: Afetos Positivos			
Variável	Beta (β)	Sig. ($p=$)	Sr ²
Envolvimento	0,400	0,000	0,160
Coeficiente de Regressão R= 0,400			
Variância Explicada R ² = 0,160 ou 16%; R ² ajustado = 0,150 ou 15%			
Teste estatístico F (1/93) = 17,288; p=0,000			

Os resultados dessa primeira análise de regressão apontaram o preditor para a variável “afetos positivos”, a saber, o envolvimento (R² = 16%), relacionando-se positivamente ($\beta > 0$), ou seja, o envolvimento contribui com 16% da explicação dos afetos positivos e, segundo o conceito de envolvimento e as práticas que o envolvem, quanto mais são percebidas ações da organização em relação ao reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, mais emoções e humores positivos as pessoas sentiram em relação ao trabalho.

Na Tabela 4.2, apresentam-se os resultados da regressão para a VD afetos negativos.

Tabela 4.2: Preditora dos afetos negativos

Variável Dependente: Afeto Negativo			
Variável	Beta (β)	Sig. ($p < 0,050$)	Sr ²
Condições de trabalho	- 0,262	0,011	0,069
Coeficiente de Regressão R= 0,262			
Variância Explicada R ² = 0,069 ou 6,9%; R ² ajustado = 0,059 ou 5,9%			
Teste estatístico F (1/93) = 6,722; p < 0,050			

Os resultados dessa regressão apontaram o preditor para a variável “afetos negativos”, a saber, as condições de trabalho (R² = 6,9%), relacionando-se negativamente ($\beta < 0$), ou seja, as condições de trabalho contribuem com 6,9% para explicar os afetos negativos. Condições de trabalho referem-se às práticas relacionadas aos benefícios, à saúde, à segurança e à tecnologia, por isso se explica a relação inversa com os afetos negativos, pois quanto mais são percebidas ações da organização em relação às políticas de condições de trabalho, menores serão os afetos negativos que as pessoas sentiram em relação ao trabalho.

Na Tabela 4.3, apresentam-se os resultados da regressão para a VD realização.

Tabela 4.3: Preditor da realização

Variável Dependente: Realização			
Variável	Beta (β)	Sig. ($p=$)	Sr ²
Envolvimento	0,407	0,000	0,166
Coeficiente de Regressão R= 0,407			
Variância Explicada R ² = 0,166 ou 16,6%; R ² ajustado = 0,157 ou 15,7%			
Teste estatístico F (1/93) = 18,078; p=0,000			

Os resultados dessa regressão apontaram o preditor para a variável “realização”, a saber, o envolvimento (R² = 16,6%), relacionando-se positivamente ($\beta > 0$), ou seja, o envolvimento contribui com 16,6% para explicar a realização. Por

definição, o envolvimento visa conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional (DEMO, 2008). Por conseguinte, quanto mais são percebidas políticas de envolvimento, maior pode ser a realização pessoal no trabalho dos servidores.

Dessas análises conclui-se que as políticas de GP, especialmente o envolvimento e as condições de trabalho, contribuem para a explicação do bem-estar no trabalho, mas considerando que essa contribuição foi pequena é necessário adicionar outras variáveis ao modelo de pesquisa para se explicar o bem-estar no trabalho. De qualquer forma, serve de base aos gestores de pessoas o conhecimento de que as políticas de GP influenciam a conquista das metas de vida, da expressão e desenvolvimento dos potenciais e habilidades dos colaboradores e promover a prevalência dos afetos positivos no trabalho, permitindo assim a conquista de um maior bem-estar no trabalho.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos na pesquisa, a Figura 4.1 sintetiza-os demonstrando qual o preditor de cada fator do bem-estar no trabalho.

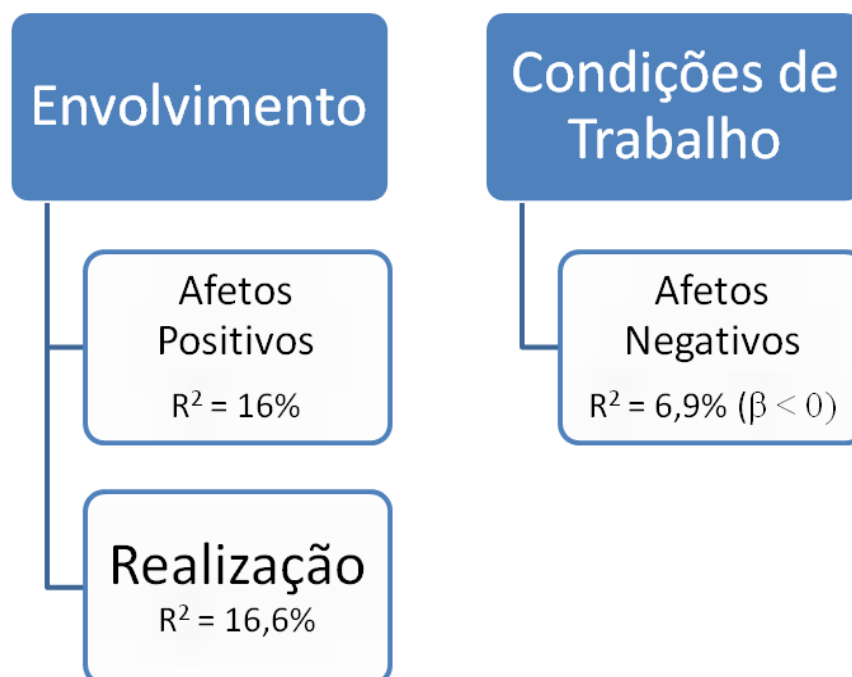


Figura 4.1: Preditores da variável "bem-estar no trabalho".

Por fim, respondendo a pergunta proposta pela pesquisa, a saber, se as políticas de GP se relacionam com o bem-estar no trabalho, a resposta obtida é

afirmativa. As políticas de GP, especialmente o envolvimento e as condições de trabalho, contribuíram para a explicação dos fatores do bem-estar no trabalho.

O próximo capítulo e último mostra as principais conclusões desta pesquisa, as contribuições e limitações e as subseqüentes recomendações para estudos futuros sobre o bem-estar no trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas uma síntese dos principais resultados da pesquisa, as contribuições e limitações dessa pesquisa e, por fim, as recomendações para estudos futuros sobre o bem-estar no trabalho.

5.1 Síntese dos Principais Resultados

Na identificação das percepções das políticas de GP no TRF da 1ª região, os resultados mostraram que as políticas mais percebidas foram as condições de trabalho, seguidas pelas recompensas e o envolvimento. A política que não foi percebida no órgão foi a de treinamento e desenvolvimento. Na avaliação do bem-estar no trabalho dos servidores do TRF da 1ª região, os resultados demonstraram que a variável que obteve a maior média foi a realização e que de fato os afetos positivos superaram os negativos, comprovando que os servidores sentem bem-estar em relação ao trabalho, porém moderadamente.

O principal objetivo da pesquisa foi identificar a relação entre as variáveis “percepções das políticas de GP” e o “bem-estar no trabalho”. Os resultados obtidos comprovaram que existem relações entre alguns fatores das políticas de GP e alguns fatores do bem-estar no trabalho. Para identificar os preditores do bem-estar no trabalho foram feitas 3 regressões, uma regressão para cada fator do bem-estar. Os resultados mostraram que o envolvimento contribui para a explicação dos afetos positivos e da realização e apresentou relação positiva com os mesmos, e que as condições de trabalho contribuem para a explicação e apresentam relações negativas com os afetos negativos.

5.2 Contribuições e Limitações da Pesquisa

A pesquisa tem contribuição acadêmica pois foi desenvolvida para determinar a relação das variáveis “percepções das políticas de GP” e o “bem-estar no trabalho”. Ficou evidente que existe carência de pesquisas a respeito do bem-estar

do trabalho, e há uma falta de consenso sobre os fatores dele. A pesquisa apresentou um modelo de pesquisa que não foi encontrado na literatura científica, apresentando um aprofundamento na pesquisa do bem-estar no trabalho.

Outra contribuição desse estudo é para o contexto organizacional dando apoio ao departamento de gestão de pessoas para formulação e implementação de políticas de GP que proporcionem um maior bem-estar aos colaboradores, uma vez que este deveria ser o principal objetivo das organizações.

A pesquisa em questão apresenta limitação no que diz respeito ao tamanho da amostra. Para que se possam obter melhores resultados sobre a relação das duas variáveis estudadas, o ideal seria aplicar a mesma pesquisa em organizações diferentes e com uma amostra maior de sujeitos. Outra limitação é que a pesquisa abrangeu apenas duas secretarias do órgão, não podendo assim generalizar os resultados obtidos. Há ainda outra limitação no estudo que diz respeito a pouca produção nacional de pesquisas científicas sobre o bem-estar no trabalho uma vez que só foram encontrados 5 artigos sobre o bem-estar no trabalho e só em periódicos da Psicologia.

5.3 Recomendações para Estudos Futuros sobre Bem-Estar no Trabalho

Para estudos futuros, indica-se a ampliação da pesquisa para todas as secretarias do TRF da 1ª região e para suas seções judiciárias nos outros estados que inclua todos os colaboradores da organização, para melhorar a padronização e aplicabilidade dos resultados. A partir da revisão da produção nacional realizada, recomendam-se mais estudos qualitativos e mistos, bem como o envolvimento do setor privado, setor primário e o terceiro setor, por ora não contemplados nas pesquisas. Outras variáveis também poderiam ser incluídas no modelo para testar sua influência sobre o bem-estar no trabalho como, por exemplo, satisfação no trabalho, justiça, comprometimento, dentre outras, reconstruindo teorias e melhorando a qualidade do modelo investigado.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SALLORENZO, L. H.; GAMA, A. L. G.; MORANDINE, D. C. Projeto institucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. v. 1, n.2, p. 129-161, jul/dez, 2001.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 20, n. 2, p. 153-164, maio/ago, 2004.r

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. Em M. T. L. Fleury (Org.), **As pessoas na organização**. (p. 35-50). São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** : promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 27 de jul. de 2009.

BRASIL. **Lei Ordinária n.º 11.416**, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm>. Acesso em 13 de nov. de 2009.

BRASIL. **Lei Ordinária n.º 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em 13 de nov. de 2009.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. Em M. T. L. Fleury (Org.), **As pessoas na organização**. (p. 271-282). São Paulo: Editora Gente, 2002.

COHEN, J. Quantitative methods in psychology: a power primer. **Psychological Bulletin**. v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMO, G. **Percepção de políticas de gestão de pessoas: o papel dos valores pessoais e da percepção de justiça organizacional**. Tese (Doutorado). UnB – Universidade de Brasília, 2004.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice hall, 2003.

DESSEN, M. C. **Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade**. Brasília. Dissertação (Mestrado). UnB – Universidade de Brasília, 2005.

- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./nov./dez. 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. **Anais do III Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Madrid, Espanha. : Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1998. v. 1. p. 01-12.
- GOMIDE JR, S; HERNANDEZ, J. D. Bem-estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**. v. 9, n. 1, jan/jun, 2005.
- GONDIM, S. M. G, SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. Em J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE; A. V. B. BASTOS (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (p. 207 – 236). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GOUVEIA, V. V.; FONSÊNCA, P. N.; LINS, S. L. B.; LIMA, A. V.; GOUVEIA, R. S. V. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v. 21, n. 3, p. 464-473, 2008.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago, 2001.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar, 2008.
- LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PAIVA, C. S. D. L.; BORGES, L. O. O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 57-66, jan./mar., 2009.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v.7, n.1, p. 11-22, 2008.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 30 – 43, jul./set. 2004
- SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SNELL, S. A.; SHERMAN, A.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Leaning, 2006.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL. Disponível em:
<<http://www.trf1.gov.br/Institucional/MemorialInstitucional/index.php>> Acesso em: 21 set. 2009

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009

ANEXOS

Anexo A: Organograma do Tribunal Regional Federal 1ª região - sede

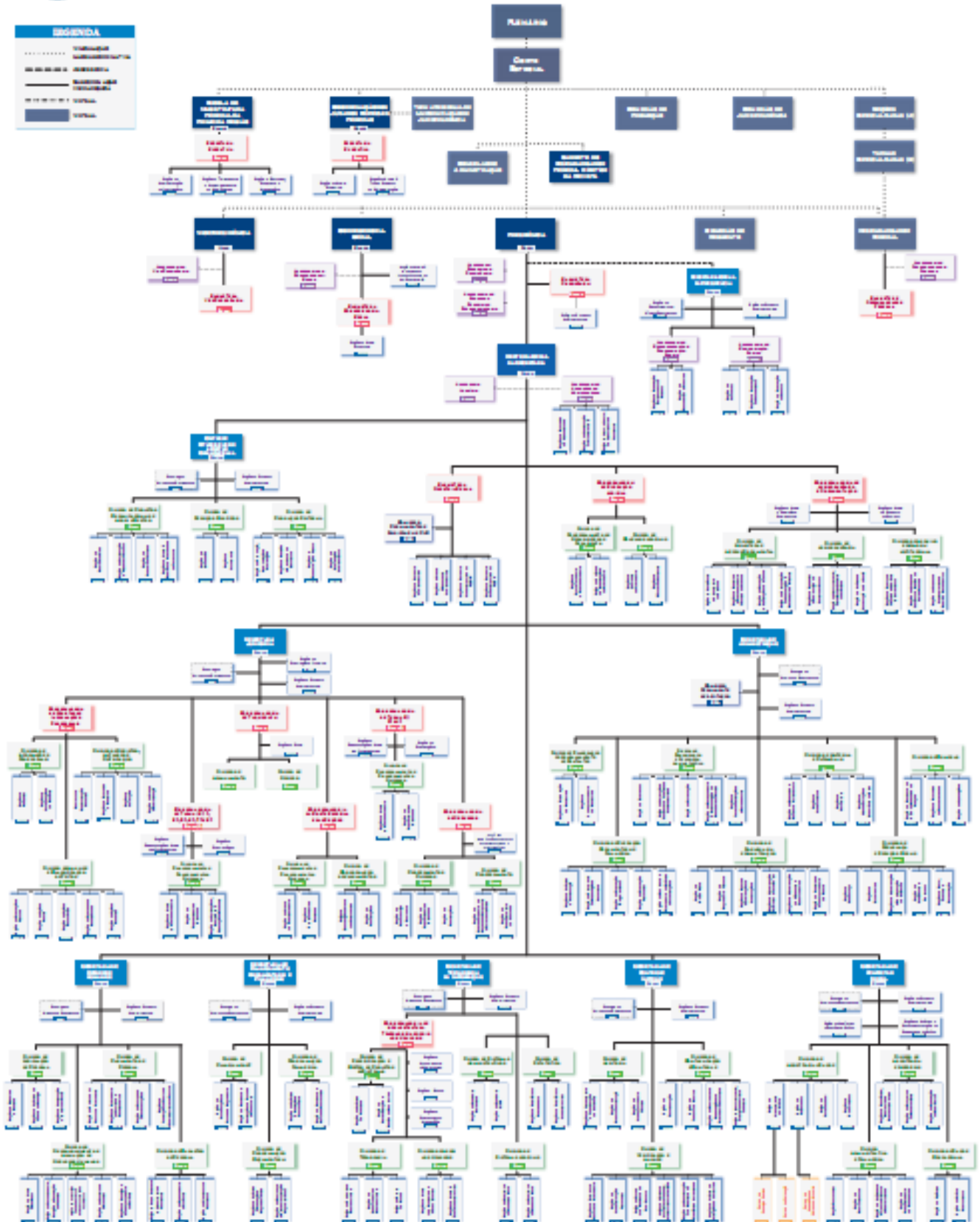


TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

ESTRUTURA APROVADA PELA RESOLUÇÃO/PRESI 600-007 DE 13 DE MARÇO DE 2009

LEGENDA

- Função de Assessoria
- Função de Apoio
- Função de Serviço
- Função de Fiscalização
- Função de Controle
- Função de Execução
- Função de Fiscalização e Controle
- Função de Execução e Fiscalização
- Função de Execução e Controle
- Função de Execução e Fiscalização e Controle



Anexo B - Instrumento de coleta de dados

Caro (a) Servidor (a),

Eu, Karla Rodrigues Dias Ferreira, formanda de graduação em Administração na Universidade de Brasília com tema de monografia “**políticas de gestão de pessoas nas organizações e bem-estar no trabalho**”.

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir que está dividido em duas partes com as devidas orientações para preenchimento. **O questionário é todo objetivo e bem simples de responder. O tempo estimado para o preenchimento é de 10 minutos.**

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

É importante lembrar que você não deve se identificar (não são solicitadas informações neste sentido em nenhum momento) e que os resultados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Qualquer dúvida entrar em contato pelo e-mail:
karlinhardf@yahoo.com.br

Por gentileza, não deixe nenhum item em branco!

OBRIGADA!

Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas

Você deve avaliar cada uma das 19 afirmativas seguintes na coluna à direita de acordo com a escala abaixo indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação à realidade da **organização ou setor/departamento/unidade** em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

ESCALA:

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

AFIRMATIVAS:

1. O órgão onde eu trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (ex: circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos anti-derrapantes, etc.).	
2. O órgão onde eu trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.	

3. O órgão onde eu trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com as oferecidas no setor público para a minha função.	
4. O órgão onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
5. O órgão onde eu trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (ex: missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, legislações, etc.).	
6. O órgão onde eu trabalho investe no meu desenvolvimento através do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	
7. O órgão onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
8. O órgão onde eu trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	
9. O órgão onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
10. O órgão onde eu trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	
11. O órgão onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (ex: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e stress no trabalho, centrais de atendimento ao empregado, etc.).	
12. O órgão onde eu trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (ex: congressos, seminários, etc.).	
13. O órgão onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
14. O órgão onde eu trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.	
15. O órgão onde eu trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.	
16. O órgão onde eu trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	
17. O órgão onde eu trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (ex: confraternizações, eventos esportivos, etc.).	
18. O órgão onde eu trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (ex: intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos, etc.).	
19. O órgão onde eu trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.	

ESCALA:

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

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 1	Um pouco 2	Moderadamente 3	Bastante 4	Extremamente 5
-------------------	---------------	--------------------	---------------	-------------------

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

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

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

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

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

Neste trabalho...

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