

BEM-ESTAR NO TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

WELL-BEING AT WORK AND PEOPLE MANAGEMENT POLICIES IN A NON-PROFIT ORGANIZATION

BIENESTAR EN EL TRABAJO Y GESTIÓN DE PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

Jessyca Souza

Assistente Administrativa do Serviço Social do Comércio - Sesc - Paraná
Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Endereço: Av. Julio Assis Cavalheiro, 2121, CEP: 85601-000. Francisco Beltrão, PR, Brasil
Telefone: (46) 3524-2627
E-mail: jsykasouza@gmail.com

Geysler Rogis Flor Bertolini

Professor do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Rural Sustentável UNIOESTE
Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC
Endereço: Rua Universitária, 1619, CEP: 85819-110, Cascavel, PR, Brasil
Telefone: (45) 3220-3000
E-mail: geysler.bertolini@unioeste.br

Ivano Ribeiro

Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho
Endereço: Rua Universitária, 1619, CEP: 85819-110, Cascavel, PR, Brasil
Telefone: (45) 3220-3000
E-mail: ivano.adm@gmail.com

Artigo recebido em 21/07/2013. Revisado por pares em 29/10/2013. Reformulado em 25/02/2014. Recomendado para publicação em 21/06/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 29/08/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

Esta pesquisa investigou as relações entre bem-estar no trabalho e as políticas de gestão de pessoas (GP) em uma entidade sem fins lucrativos no estado do Paraná - Brasil. Os dados foram submetidos a análises descritivas e de correlações, onde se verificou que o bem-estar no trabalho é moderado, e também que os fatores de políticas de GP possuem uma percepção que varia de moderada a alta, e o fator condições de trabalho foi o que apresentou os escores mais elevados. Em relação às correlações, houve associações moderadas entre os fatores do constructo de bem-estar no trabalho e fortes correlações entre os fatores relacionados às políticas de GP. Contudo, a única correlação entre políticas de GP e bem-estar no trabalho foi observada entre os fatores afeto negativo e condição de trabalho.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; Políticas de gestão de pessoas; Bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

This research investigated the relations between well-being at work and people management policies in a non-profit organization in the state of Parana - Brazil. The data were undergone to analysis by descriptive and correlation form, where it was verified that the well-being at work is moderate, and also was found that the factors of people management policies have a perception that ranges from moderate to high, and the labor conditions factor showed the higher scores. Regarding to the correlations, there were moderate associations between factors of the construct of well-being at work, and strong correlations between factors related to people management policies. However, the only correlation observed between people management policies and well-being at work was between negative affection and working condition.

Keywords: Strategic people management; People management policies; Well-being at work.

RESUMEN

Esta investigación pesquiso las relaciones entre bienestar en el trabajo y las políticas de gestión de personas (GP) en una entidad sin fines de lucro del estado de Paraná - Brasil. Los datos fueron sometidos a análisis descriptivo y de correlaciones, adonde se verifico que el bienestar en el trabajo es moderado, y también que los factores de políticas de GP poseen una percepción que varía de moderada a alta, y el factor de condiciones de trabajo fue el que presentó la puntuación más elevada. En relación a las correlaciones hubo asociaciones moderadas entre los factores do constructo de bienestar en el trabajo y fuertes correlaciones entre los factores relacionados con las políticas de GP. Sin embargo, la única correlación entre políticas GP y bienestar en el trabajo fue observada entre los factores afecto negativo y condiciones de trabajo.

Palabras-clave: Gestión estratégica de personas; Políticas de gestión de personas; Bienestar en el trabajo.

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas (GP) tem evoluído ao longo dos anos, buscando cada vez mais, formas eficazes de se ajustar as expectativas da organização com a de seus empregados, permitindo assim, a obtenção de um melhor rendimento profissional, e conseqüentemente maior competitividade da organização. Segundo Oliveira e Limongi-França (2005), devido ao reconhecimento do funcionário como o mais importante diferencial competitivo da organização, aumentar a compreensão do impacto das emoções sobre o desempenho do indivíduo no ambiente laboral e identificar experiências positivas geradoras de bem-estar têm se tornado práticas fundamentais para as organizações.

Tais ações ampliam as possibilidades de atuação dos gestores para a promoção de saúde, melhoria dos níveis de desempenho e satisfação, e entendimento de questões que oportunizem o pleno desenvolvimento individual. A constatação de que o tempo dedicado ao trabalho constitui componente fundamental para serem desenvolvidos sentimentos de felicidade e bem-estar pessoal tem estimulado gestores da área de recursos humanos e pesquisadores do comportamento organizacional a aprimorarem políticas de GP eficazes na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Na visão de Fiuza (2010), as políticas de GP devem criar capacidades organizacionais que, alinhadas à estratégia empresarial, gerem melhores resultados e tornem a organização mais competitiva, focando o bem-estar dos empregados e propiciando-lhes condições para sua realização pessoal e profissional. Surge, assim, a necessidade em verificar se as políticas de GP de fato influenciam o bem-estar no trabalho. O autor explica que as principais práticas de GP estão abarcadas em quatro políticas: envolvimento; treinamento e desenvolvimento; condições de trabalho e recompensas.

Nesta perspectiva, este estudo teve o objetivo de identificar a percepção das políticas de GP em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná - Brasil, buscando apresentar uma descrição sobre o nível de bem-estar vivenciado pelos seus empregados, e relacionando-o com as políticas de GP.

Para consecução do objetivo proposto, este artigo foi elaborado contendo: em primeira instância, o referencial teórico do trabalho, analisando os estudos sobre o tema

bem-estar no trabalho, abordando sobre o conceito de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico; posteriormente é apresentada uma caracterização das políticas de gestão de pessoas. Em seguida, é apresentado o método de desenvolvimento do estudo, englobando os modelos utilizados, a composição da amostra, e os instrumentos e procedimentos de coleta e análise dos dados. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, com as considerações, contribuições e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma breve fundamentação teórica do trabalho, resultado da revisão de literatura dos temas relevantes ao desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, é apresentado o conceito de bem-estar geral, que fundamenta os estudos sobre o bem-estar no trabalho. Para tanto, faz-se necessário abordar o conceito de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico; após, apresenta-se uma caracterização das políticas de gestão de pessoas adotadas neste artigo.

2.1 BEM-ESTAR

A felicidade é um anseio da natureza humana e, desde a Grécia antiga, filósofos como Aristóteles já buscavam elucidar o enigma da existência feliz. Ainda hoje pesquisas debatem a essência do estado da felicidade. Esses estudos, embora utilizem perspectivas distintas, investigam um tema complexo denominado bem-estar (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008). Este conceito vem se refinando e as concepções científicas mais proeminentes apontam dois componentes: um que aborda o estado subjetivo de felicidade, o bem-estar subjetivo (BES); o outro é o bem-estar psicológico (BEP), que investiga o tema sob uma óptica do potencial humano (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004; RYAN; DECI, 2001).

Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o BES baseia-se na tradição hedônica de felicidade. A visão predominante entre os psicólogos hedônicos é que o bem-estar se relaciona com a experiência de prazer e desprazer, e com as avaliações individuais sobre os bons ou maus elementos da vida (DIENER, 2000; FRANCIS, 1999; LUCAS; DIENER; SUH, 1996; RYAN; DECI, 2001; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Conforme Ostrom (1969), o BES é dividido em duas dimensões: uma afetiva e outra

cognitiva; o componente afetivo está relacionado aos componentes emocionais e o cognitivo com os aspectos racionais e intelectuais. Para Diener et al. (1999), a dimensão afetiva é observada com as emoções e humores, que traduzem as avaliações dos eventos que ocorrem nas vidas das pessoas; assim como a afeição e o orgulho são afetos positivos, e a vergonha, culpa, tristeza, raiva e ansiedade são afetos negativos. Já a natureza cognitiva diz respeito ao julgamento da satisfação com a vida em geral, ou referenciada a domínios específicos, como a capacidade física e mental ou os relacionamentos sociais de cada um (RABELO; NERI, 2006).

Contudo, Ryan e Deci (2001) destacam que o bem-estar não deve ser analisado apenas pela existência do afeto positivo e satisfação com a vida, conforme o conceito de BES, pois deve compreender outros elementos, como vitalidade e saúde mental.

Assim, diferentemente da abordagem do BES, que se baseia na visão hedônica de felicidade, o conceito do BEP está embasado em uma abordagem eudaimônica (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Aristóteles, que discutia a felicidade em uma perspectiva eudaimônica, acreditava que a felicidade hedônica é um ideal vulgar, que faz com que os humanos sejam seguidores fiéis dos seus desejos, e defendia que a verdadeira felicidade pode ser encontrada na expressão da virtude, em fazer o que vale a pena ser feito (FREIRE et al. 2013; RYAN; DECI, 2001; RYFF, 1989; RYFF; KEYES, 1995; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

O conceito de BEP surgiu nos anos 80 e, de acordo com os autores, alguns elementos devem ser considerados nesta abordagem:

1. Auto-aceitação: atitudes positivas do indivíduo em relação a ele mesmo;
2. Relacionamento positivo com os demais: satisfação e confiança na relação com os outros, envolvendo os sentimentos de empatia e afeição;
3. Autonomia: autodeterminação, independência e auto-regulação do comportamento;
4. Domínio do ambiente: capacidade para selecionar ou criar ambientes adequados às necessidades pessoais;

5. Propósito de vida: senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que ela é significativa;

6. Crescimento pessoal: desenvolvimento do seu potencial e da sua imagem como pessoa.

Cabe ressaltar a importância do trabalho no bem-estar das pessoas, segundo Benevides-Pereira (2002), grande parte de sua existência o indivíduo passa em fases de estudos, estágios e dedicação às atividades laborais e, tirando o tempo de locomoção, um cidadão trabalha em torno de 8 horas diárias, ou seja, mais de 1/3 do seu dia, e isso durante uma média de 30 a 35 anos.

Esta questão de pessoa *versus* labor é um tema de extrema complexidade, pois envolve sentimentos, emoções, processos cognitivos e estados de ânimo. Para Freire e Ferreira (2000), vários são os fatores que influenciam o bem-estar de um empregado, dentre eles estão as condições do ambiente laboral e a própria organização do trabalho. Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), poucos indivíduos percebem o bem-estar como predominante nas esferas profissional e social, e destaca: “Fortalecer o cenário melhor dos mundos em termos de felicidade ampla e irrestrita para todas as esferas da vida é, portanto, um desafio para o mundo corporativo sustentável e eticamente comprometido com o bem-estar de todos”. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 1).

Para Siqueira e Padovam (2008), embora haja controvérsias quanto à natureza cognitiva ou afetiva do bem-estar no trabalho, este é obtido a partir dos relacionamentos com as chefias e com os colegas, das satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e, finalmente, das satisfações com as tarefas realizadas.

Assim, os benefícios que o trabalho oferece são de relevância singular na vida do cidadão, especialmente quanto: a oportunidades de interação e inserção social, propósito e objetivos de vida, desafios que poderão ser enfrentados com as habilidades pessoais, *status*, além da renda. Destaca-se, ainda, que as pessoas devem buscar um trabalho que permita a utilização de suas habilidades, e desafios para mantê-las motivadas pela busca de novos conhecimentos (CSIKSZENTMIHALYI, 2004; MYERS, 2000).

Uma proposta de bem-estar voltada para o contexto das organizações de trabalho é apresentada por Paz (2004), considerando aspectos situacionais que seriam indissociáveis do constructo, e caracterizando-o a partir de duas perspectivas, a gratificação e o desgosto. O primeiro envolve a percepção do indivíduo sobre valorização do trabalho (importância do trabalho para si mesmo, para a organização e para a sociedade), reconhecimento pessoal (admiração e recompensa por sua competência), autonomia (liberdade para executar o trabalho à sua maneira), expectativa de crescimento (possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional), suporte ambiental (percepção de segurança, apoio material, tecnológico e social), recursos financeiros (justa relação de troca entre trabalho realizado e salário recebido) e orgulho de pertencer à organização. A autora entende o desgosto como reflexo do mal-estar do colaborador, sendo basicamente o oposto da gratificação.

Este entendimento é reforçado por Porto e Tamayo (2003), ao ressaltarem que o trabalho proporciona auto-estima, saúde mental e convívio social, contribuindo com a vida do indivíduo. Assim, a dedicação ao trabalho é ponto fundamental para o desenvolvimento de bem-estar social e felicidade, permitindo que o indivíduo se observe como membro produtivo da sociedade (PAZ, 2004; TAMAYO, 2004).

2.2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O indivíduo é fundamental no processo de obtenção de vantagem competitiva, assim a área de Gestão de Pessoas (GP) é uma grande responsável pela promoção do bem-estar do empregado, podendo proporcionar uma maior realização pessoal e profissional. Sendo assim, as políticas de GP ganham destaque no processo de desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, estando geralmente alinhadas às estratégias da organização, favorecendo o comprometimento dos empregados com a organização (RIBEIRO; ROGLIO; PÉCORA JR, 2013).

Certas políticas de GP, como sistema de recompensas, treinamento, desenvolvimento e comunicação, podem contribuir de forma efetiva nos resultados organizacionais, já que seus objetivos estão relacionados à promoção da eficácia organizacional, devendo ser constantemente monitoradas e adequadas com o ambiente e

necessidades da organização (ABDULLAH, 2010; CARDOSO, 2006; RYNES; GERHART; MINETTE, 2004).

Para este estudo, foi utilizada a definição de política de gestão de pessoas “na acepção de habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados” (FIUZA, 2008, p. 54). O conceito foi o escolhido por conter elementos utilizados pela maioria dos autores clássicos da área, também foram empregadas as dimensões de políticas de GP propostas por Fiuza (2010), sendo:

1. Envolvimento: conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam a 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;

2. Treinamento e desenvolvimento: conjunto de práticas que visam, principalmente, a prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente, e desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais;

3. Condições de trabalho: conjunto de práticas que visam a proporcionar aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em relação a benefícios, saúde, segurança e tecnologia;

4. Recompensas: conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam a recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

Estas políticas de gestão de pessoas podem influenciar o bem-estar no trabalho, na medida em que se preocupam com o futuro profissional e pessoal do trabalhador (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Além disso, a elevação da auto-estima do empregado por meio do bem-estar na vida pessoal e laboral está diretamente relacionada com um melhor desempenho da organização (DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1984).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser classificada como de abordagem quantitativa, possuindo caráter exploratório e descritivo, utilizando-se de *survey* como procedimento de coleta de dados.

O objeto de estudo foi uma entidade sem fins lucrativos localizada no estado do Paraná, Brasil. A população pesquisada foram os 40 colaboradores de uma unidade da empresa, sendo a amostra representada por 34 indivíduos que responderam aos questionários enviados.

Buscando identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas nesta unidade, elaborou-se um questionário composto por dois instrumentos já validados, sendo: Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) e Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET).

O instrumento (EPPGP) foi validado por Fiuza (2008), e possui dezenove itens divididos em quatro fatores: envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas. Foi utilizada escala de resposta no modelo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) foi validada por Paschoal e Tamayo (2008), sendo composto por 30 itens divididos em três fatores: (1) afeto positivo, com nove itens; (2) afeto negativo, com doze itens; e (3) realização, composto por nove itens. A escala de resposta também possui modelo *Likert*, de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A coleta de dados foi efetuada de forma eletrônica por meio da plataforma *Google Docs*, todas as perguntas foram obrigatórias e não foi possível completar o questionário deixando perguntas em branco. Além dos instrumentos descritos, foram elaboradas perguntas socioeconômicas para levantamento das características da amostra, como idade, escolaridade, sexo e tempo de trabalho na organização.

O *link* ao questionário foi enviado para o e-mail corporativo dos respondentes, contendo as instruções de respostas e os objetivos da pesquisa, ficando disponível para respostas entre os dias 21 e 29 de novembro de 2012.

Os dados foram analisados por meio do *software IBM SPSS v. 20*, onde foram conduzidas as análises descritivas e de correlação. Nesta última, utilizou-se a matriz de correlação e coeficientes de Pearson, a qual mede o grau de correlação entre as variáveis, sendo que a medida pode variar (-1 a 1). Assim, quando -1 existe uma correlação negativa perfeita, 0 a possibilidade de não existência de correlação, e 1 uma correlação positiva perfeita (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2011).

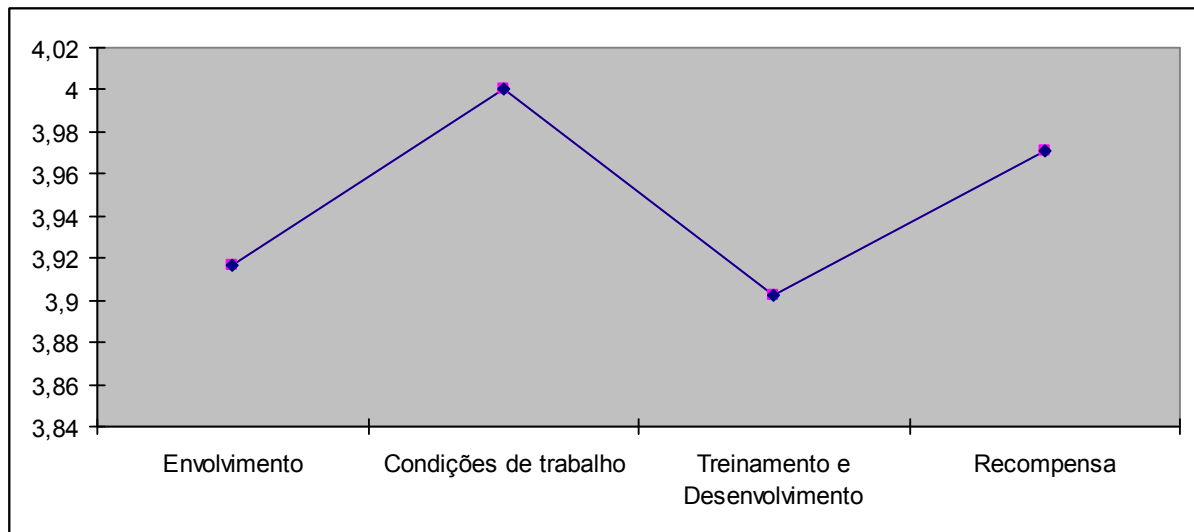
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os 34 respondentes analisados, 19 eram funcionários do sexo feminino, o que representa 56% da amostra, e 15 eram do sexo masculino, representando 44%. No que tange à idade, foi apurado que 56% tem de 30 a 49 anos, 32% de 18 a 29 anos, sendo a menor porcentagem composta de funcionários com mais de 50 anos, 12%.

Quanto ao nível de escolaridade, foi verificado que 32% possuem pós-graduação, 24% tem ensino superior completo, 18% ensino superior incompleto, 23% ensino médio, e 3% ensino fundamental. Em relação ao tempo na empresa, 50% tem até 5 anos, 26% possui de 6 até 10 anos, e 24% de 11 até 30 anos de trabalho na organização.

Objetivando identificar a percepção dos colaboradores em relação às políticas de GP, a Figura 1 apresenta as médias dos escores obtidos para a percepção das quatro dimensões das políticas. Fiuza (2008) define essas políticas da seguinte forma: o envolvimento indica o grau em que o desempenho profissional afeta sua auto-estima; as condições de trabalho são representadas por um conjunto de práticas que visam a prover, aos colaboradores, boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia; o treinamento e desenvolvimento visam desenvolver competências e estimular a aprendizagem; e a recompensa é fundamental para que empregados desenvolvam suas atividades e atinjam elevados níveis de desempenho (RYNES; GERHART; MINETTE, 2004).

Figura 1 – Dimensões das políticas de gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Como observado na Figura 1, a variável condição de trabalho é a política percebida mais positivamente pelos colaboradores da empresa, com uma média de 4 na escala utilizada de 1 a 5, e desvio padrão de 0,78. Esse resultado pode estar relacionado às práticas utilizadas para benefícios, saúde, segurança e tecnologia, questões destacadas por Fiuza (2010) como essenciais para um bom ambiente laboral.

A empresa oferece um plano de saúde dentre os melhores do mercado, que abrange diversos tipos de serviços médicos e tratamentos, e ainda conta com convênio específico para tratamento odontológico. Fornece também, de forma periódica, testes de glicemia, triglicerídeos, aferição da pressão arterial e campanhas de vacinação contra a gripe, o que pode ter influenciado nas respostas. Em relação à tecnologia, a organização utiliza um moderno sistema de comunicação interna no âmbito estadual, o que facilita o fluxo e a velocidade das informações.

Ainda, dentre os elementos que compõe a variável condição de trabalho, a que se apresentou menos presente foi a segurança, que se relaciona à ergonomia e as instalações de trabalho. Este fato pode justificar-se devido à organização estar situada em instalações antigas, o que prejudica a iluminação e ventilação; o mobiliário, que em parte também é ultrapassado, e sistemas informatizados que são muito burocráticos e não interagem entre si.

Verifica-se também que a política de recompensas foi o segundo maior na escala de avaliação, com média 3,97 e desvio padrão de 0,88, o que demonstra que, apesar da

empresa ser inflexível em relação à ascensão vertical de carreira, a contratação ocorre somente através de processo seletivo e não oferece premiação por produtividade, desempenho ou esforço. Contudo, vem trabalhando outras formas de manter o funcionário satisfeito em relação a esta política, como exemplo: ajuda de custos para graduação e pós-graduação *Lato* ou *Stricto Sensu*; reconhecimento e divulgação de desempenho em jornais, informativos internos e entre unidades, e na revista nacional.

Estas formas criativas de recompensas são essenciais para a atração e retenção dos trabalhadores, sobretudo quando é necessário um alto nível de capacitação profissional, além de fortalecer as relações de longo prazo (NASCIMENTO; CARVALHO, 2006; VILLAS-BOAS; BATISTA, 2004; WOOD JR.; PICARELLI-FILHO, 1999).

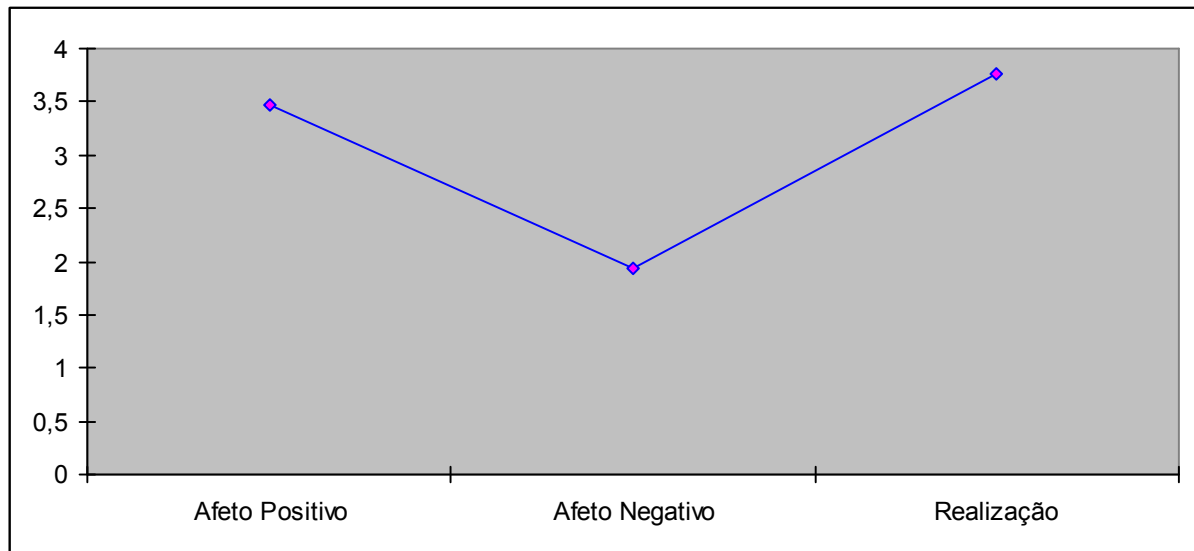
A política de envolvimento recebeu média pouco acima do ponto neutro da escala (não concordo, nem discordo) obtendo 3,91 e desvio padrão de 0,93, o que sugere que as práticas de comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento devem ser aprimoradas na organização (FIUZA, 2010).

Os gestores devem focar esforços no desenvolvimento de políticas relacionadas ao envolvimento do empregado, buscando principalmente incrementar elementos que fortaleçam a confiança do colaborador na organização, pois o envolvimento é um dos principais fatores de bem-estar no trabalho (BAPTISTE, 2008; HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

A política que obteve menor média foi a de treinamento e desenvolvimento, com 3,90 e desvio padrão de 1,00, o que evidencia uma lacuna da organização quanto a estas práticas. A ausência de um plano formal de treinamento para os colaboradores e a falta de realizações frequentes de cursos técnicos pode ter sido o motivo para a não percepção destas práticas. Conforme Abdullah (2010), mesmo que esta ocorrência comprometa a aquisição de conhecimentos e competências básicas para o exercício da atividade, poucas organizações no país possuem programas em níveis adequados (MOURÃO, 2009).

O próximo passo do estudo foi apresentar uma descrição do nível de bem-estar dos colaboradores da organização. Assim, na Figura 2 são apresentadas as médias das respostas obtidas nos três fatores do constructo bem-estar no trabalho.

Figura 2 – Fatores de bem-estar no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Figura 2 observa-se que os respondentes apontaram o fator realização (relação entre os planos que o colaborador fez para a sua vida e as atividades que são desenvolvidas no trabalho) como o mais expressivo dos três fatores de bem-estar no trabalho, aferindo uma média de 3,76, correspondente no questionário à *elevada*, e desvio padrão de 0,64.

A segunda maior média foi a do fator afeto positivo (vivência de humores positivos acerca do trabalho) com média de 3,46, que corresponde à *moderada*, e desvio padrão de 0,76. E a última média foi do fator afeto negativo (vivência de humores negativos acerca do trabalho) com 1,94, o que corresponde à *baixa*, e um desvio padrão de 0,70.

Percebe-se que os respondentes apresentaram bons níveis de realização no trabalho e afetos positivos, fatores que obtiveram conceitos maiores, enquanto que os afetos negativos foram menos apontados. Estes dados sugerem que o trabalho na organização pesquisada fornece realização profissional, satisfazendo as metas que os colaboradores traçaram para suas vidas; e experiências positivas, como alegria, disposição, animação, felicidade, empolgação, e que outros sentimentos favoráveis são vivenciados por eles. Fatores negativos, como frustração, chateação e nervosismo não são fortemente identificados.

Para Otta e Fiquer (2004), existem diferenças individuais quanto à tendência de sentir afetos positivos e negativos e, conseqüentemente para avaliar o bem-estar. Contudo,

quando um indivíduo sente satisfação com sua vida, existe uma prevalência dos afetos positivos sobre os negativos (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Objetivando verificar a relação entre a percepção das políticas de GP e o bem-estar no trabalho, utilizou-se a matriz de correlação e coeficiente de Pearson. Na Figura 3 são apresentados os resultados.

Figura 3 – Correlações entre as políticas de GP e as variáveis de bem-estar no trabalho

Item	1. Afeto Positivo	2. Afeto Negativo	3. Realização	4. Condição de Trabalho	5. Treinamento	6. Envolvimento	7. Recompensa
1. Afeto Positivo	1						
2. Afeto Negativo	-,592**	1					
3. Realização	,502**	-0,297	1				
4. Condição de Trabalho	0,222	-,365*	0,18	1			
5. Treinamento	0,166	-0,255	0,142	,733**	1		
6. Envolvimento	0,221	0,03	0,245	0,283	0,33	1	
7. Recompensa	0,078	-0,191	0,211	,747**	,640**	,425*	1

** Correlação em nível de significância de 0,01.

* Correlação em nível de significância de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os resultados observados na Figura 3 indicam uma associação moderada entre alguns fatores de bem-estar. O fator afeto positivo possui um coeficiente de 0,502 em relação ao fator realização, estando ainda inversamente relacionado ao fator afeto negativo, com um coeficiente de correlação de Pearson de -0,592.

Esta observação converge com o que destacam Paschoal e Tamayo (2008), que comentam que afetos positivos e negativos não são exatamente excludentes, e podem ser vivenciados concomitantemente. Assim, apesar de o afeto positivo se mostrar maior que o afeto negativo, conforme observado na Figura 2, a presença do afeto negativo faz parte da experiência destes funcionários.

Analisando o fator afeto negativo, verifica-se, ainda, a existência de uma correlação significativa com a condição de trabalho, com coeficiente de -0,365, sugerindo uma

correlação negativa moderada, ou seja, tende a ser menor indicado quanto maiores forem as condições de trabalho.

Tanto no fator afeto positivo quanto realização não foram identificadas correlações significativas com as variáveis: condição de trabalho, treinamento, envolvimento e recompensas, todas com coeficiente de correlação $> -0,300$ ou $< 0,300$. Contudo, destacam-se as fortes correlações positivas entre as variáveis de política de GP, condição do trabalho com treinamento, com correlação de 0,733; e condição de trabalho com recompensas, correlação de 0,747. Observa-se também neste grupo, a moderada correlação entre a variável treinamento com envolvimento, coeficientes de 0,330; treinamento com recompensas, com 0,640; e a variável envolvimento, que apresentou correlação de 0,425 com recompensas, não sendo percebido que as variáveis treinamento, envolvimento e recompensas estejam relacionadas significativamente com os fatores afeto positivo e realização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na identificação da percepção das políticas de GP na organização pesquisada, os resultados demonstram que a condições de trabalho foi a política mais percebida dentre as quatro analisadas. Esta observação corrobora com o estudo de Horta, Demo e Roure (2012), que identificaram esta política como a mais presente em uma empresa multinacional do setor de tecnologia da informação.

Constata-se ainda, que a política menos percebida foi a de treinamento e desenvolvimento. Dorou *et al* (2013) destacam que o investimento nesta política contribui para a atualização de habilidades e conhecimentos, incentivando a geração de novas ideias. Contudo, Walton (1999) aponta para a dificuldade de se analisar os resultados destes investimentos, que geralmente só podem ser observados no longo prazo, necessitando, ainda, de constante monitoramento e adequação às necessidades organizacionais. Assim, esta política tende a estar mais presente em empresas de caráter inovador (SALAS *et al*, 2012; SUNG; CHOI, 2013).

Na avaliação do bem-estar no trabalho dos funcionários, a variável que obteve maior média foi a realização, e os afetos positivos superaram os negativos. Nota-se ainda, uma associação positiva entre as variáveis deste constructo.

Quanto à identificação das relações entre as variáveis percepções das políticas de GP e o bem-estar no trabalho, os resultados apontam que a existência de associações entre os dois constructos se pautam na correlação moderada e inversa entre o afeto negativo e a condição de trabalho, sugerindo que quanto melhor a condição de trabalho menor o afeto negativo.

Para Paschoal, Torres e Porto (2010), o afeto negativo é mais suscetível a eventos organizacionais geradores de estresse do que o afeto positivo. Assim, questões como a saúde, segurança e estrutura adequada para a produtividade podem auxiliar na melhoria das condições de trabalho e, conseqüentemente, na redução dos níveis de afeto negativo dos empregados.

Como poucas pesquisas científicas são desenvolvidas sobre o tema bem-estar no contexto laboral, existem, ainda, divergências e falta de clareza sobre as definições do bem-estar no trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Desta forma, este estudo fornece alguns indícios que podem contribuir para que os gestores da área de GP tomem decisões assertivas para a melhoria das questões relacionadas às suas políticas, seja para o diagnóstico de políticas já implantadas ou para o desenvolvimento de novos modelos.

Contudo, cabe destacar as limitações deste estudo, que analisou uma única organização, não permitindo, assim, que seus resultados sejam generalizados. Sugere-se desta forma, que novas pesquisas sobre o tema explorem as variáveis pesquisadas em amostras mais expressivas e em diferentes ambientes organizacionais, visando a refinar os estudos nesta área.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, H. Delineating and charting the systematic approach of HRD process. **The Journal of International Social Research**, v. 03, n.11, p.11-22, 2010. Disponível em: <http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi11pdf/abdullah_haslinda.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2013.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCOLLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>>. Acesso em: 16 fev. 2013.

BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740810854168>>. Acesso em: 09 fev. 2014.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/57/51>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão qualificada**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DEVANNA, M. A; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **A Framework for Strategic Human Resource Management**. In: FOMBRUN, C. J., TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. (Eds.) Strategic Human Resource Management. New York: Wiley, 1984.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 34-43, 2000. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.34>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

DIENER, E.; SUH, E. M.; LUCAS, R. E.; SMITH, H. L. Subjective well-being: three decades of progress. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 2, p. 276-302, 1999. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/bul/125/2/276.html>>. Acesso em: 08 fev. 2013.

DOROU, P. F.; MEDEIROS, C.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI. Barreiras e facilitadores para a geração de ideias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v. 6, n. 3, 2013. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1915>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 25, n. 3, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

FIUZA G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 6, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005>>. Acesso em: 09

nov. 2012.

FIUZA G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. RAM, **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 5, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>>. Acesso em: 12 out. 2012.

FRANCIS, L. J. Happiness is a thing called stable extraversion: a further examination of the relationship between the Oxford Happiness Inventory and Eysenck's dimensional model of personality and gender. **Personality and Individual Differences**, v. 26, n. 1, p. 5-11, 1999. Disponível em: <[http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0191-8869\(98\)00185-8](http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0191-8869(98)00185-8)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

FREIRE, O. N.; FERREIRA, M. C. "A empresa não perde nada, só a gente": carga de trabalho do frentista e a prática da rotatividade sistemática. II Seminário Nacional de Psicologia e Direitos Humanos. Conselho Federal de Psicologia, Brasília, DF. 2000. Disponível em: <www.ergopublic.com.br/arquivos/1252861131.14-arquivo.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.

FREIRE, T.; ZENHAS, F.; TAVARES, D.; IGLESIAS, C. Felicidade Hedónica e Eudaimónica: um estudo com adolescentes portugueses. **Análise Psicológica**. Lisboa, v. 31, n. 4, p. 329-342, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312013000400002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 fev. 2014.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

LUCAS, R. E.; DIENER, E.; SUH, E. Discriminant validity of well-being measures. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 3, p. 616-28, 1996. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.71.3.616>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

MARÔCO, J. **Análise estatística com a utilização do SPSS**. 5ª. ed. Report Number. Pero Pinheiro, 2011.

MOURÃO, L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.1, p.136-153, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000100009>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

MYERS, D. G. The funds, friends, and faith of happy people. **American Psychologist**, v. 55, p. 56-67, 2000. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.56>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

NASCIMENTO, L., P.; CARVALHO, A., V. **Gestão Estratégica de Pessoas: Sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

OSTROM, T. M. The relationship between affective, behavioral and cognitive components of attitude. **Journal of Experimental Psychology**, v. 15, n. 1, p. 12-30, 1969. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0022103169900031>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

OTTA, E.; FIQUER, J. T. Bem-estar subjetivo e regulação de emoções. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 10, n. 15, p. 144-149, 2004. Disponível em: <http://pucmg.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20041213115707.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2014.

PASCHOAL T.; TAMAYO A. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho, **Avaliação Psicológica**. v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 mar. 2013.

PASCHOAL T.; TORRES C; PORTO J. Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte pessoal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 fev. 2013.

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

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006>>. Acesso em: 02 fev. 2013.

RABELO, D. F.; NERI, A. L. Bem-estar subjetivo e senso de ajustamento psicológico em idosos que sofreram acidente vascular cerebral: uma revisão. **Estudos de Psicologia**, v. 11, n. 2, p. 169-177, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2006000200006>>. Acesso em: 01 out. 2013.

RIBEIRO, I.; ROGLIO, K. D.; PÉCORA JR, J. E. Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22, p. 1-24, 2013. Disponível em: <<http://e->

revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/8286>. Acesso em: 14 out. 2013.

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

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69, n. 4, p. 719-727, 1995.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well being. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 141-166, 2001.

RYNES, S., L.; GERHART, B.; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004.

SALAS, E.; TANNENBAUM, S. I.; KRAIGER, KURT.; SMITH-JENTSCH, K. A. The science of training and development in organizations: what matters in practice. **Psychological Science in the Public Interest**, v.13, n. 2, p. 74-101, 2012. Disponível em: <<http://psi.sagepub.com/content/13/2/72.full.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2014.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**. v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000.

SIQUEIRA, M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília**, v. 24, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2012.

SUNG, S. Y.; CHOI, J. N. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 2013. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1897/pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

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

VILLAS-BOAS, A. L.; BATISTA, L. G. As Metodologias de Remuneração Variável Adotadas Pelas Empresas Brasileiras e Sua Influência na Mudança Organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/423/0>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

WALTON, J. **Strategic human resource development**. London: Prentice Hall, 1999.

WOOD JR., T.; PICARELLI-FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas. 1999.