



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



*Margareth Ferreira de Souza*

**Impacto das políticas de gestão de pessoas no bem-estar no trabalho e o papel mediador do clima organizacional  
Estudo de caso em uma Autarquia Municipal**

**UBERLÂNDIA – MG**

**2019**



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



*Margareth Ferreira de Souza*

**Impacto das políticas de gestão de pessoas no bem-estar no trabalho e o papel mediador do clima organizacional  
Estudo de caso em uma Autarquia Municipal**

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

Área de Concentração: Psicologia

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

Co-orientadora: Prof. Dra. Lígia Carolina O. Silva

UBERLÂNDIA – MG

2019

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

---

S729i Souza, Margareth Ferreira de, 1969  
2019 Impacto das políticas de gestão de pessoas no bem-estar no trabalho  
e o papel mediador do clima organizacional  
[recurso eletrônico] : estudo de caso em uma Autarquia Municipal /  
Margareth Ferreira de Souza. - 2019.

Orientadora: Sinésio Gomide Júnior.

Coorientadora: Lígia Carolina Oliveira Silva.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.1357>

Inclui bibliografia.

1. Psicologia. 2. Clima organizacional. 3. Trabalho - Aspectos psicológicos. 4. Serviço público. I. Gomide Júnior, Sinésio, 1959, (Orient.). II. Silva, Lígia Carolina Oliveira, 1987, (Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. IV. Título.

CDU: 159.9

---

Angela Aparecida Vicentini Tzi Tziboy – CRB-6/947



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
UBERLÂNDIA

### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós- Graduação em:	Psicologia				
	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 332/2019/PGPSI				
Data:	vinte e três de agosto de dois mil e dezenove	Hora de início:	14:30	Hora de encerramento:	16:00
Matrícula do Discente:	11712PSI022				
Nome do Discente:	Margareth Ferreira de Souza				
Título do Trabalho:	Impacto das políticas de Gestão de Pessoas no bem-estar no trabalho e o papel mediador do clima organizacional. Um estudo de caso em uma autarquia municipal				
Área de concentração:	Psicologia				
Linha de pesquisa:	Processos Organizacionais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Bem-estar no trabalho.				

Reuniu-se na sala 28, bloco 2C, Campus Umuarama, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Psicologia, assim composta: Professores Doutores: Lígia Carolina Oliveira Silva - PGPSI/UFU; Gisela Demo Fiúza - UnB; Sinésio Gomide Júnior, orientador da candidata. Ressalta-se que a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gisela Demo Fiúza participou da defesa via epistolar e os demais membros da banca e a aluna participaram *in loco*.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Sinésio Gomide Júnior, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

---

Documento assinado eletronicamente por **Sinésio Gomide Júnior, Professor(a) do Magistério**



---

**Superior**, em 26/08/2019, às 08:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

Documento assinado eletronicamente por **Lígia Carolina Oliveira Silva, Professor(a)**



---

**do Magistério Superior**, em 27/08/2019, às 10:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

Documento assinado eletronicamente por **Gisela Demo Fiuza, Usuário Externo**, em



---

27/08/2019, às 15:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1453135** e o código CRC **20CC2B78**.

---

**Referência:** Processo nº 23117.070188/2019-60

---

SEI nº 1453135

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meu refúgio e minha fortaleza, por zelar pela minha vida e me proporcionar condições para a realização dos meus sonhos e objetivos.

À minha mãe, meu exemplo de força e coragem, pelo amor e cuidados comigo a vida toda.

Agradeço ao meu companheiro da vida, meu esposo Cleber, pelo seu amor e cumplicidade e também por ter me auxiliado na pesquisa e assumido sozinho as tarefas da casa pra que eu tivesse tempo para me dedicar aos meus estudos.

À Isabela, minha filha amada, sempre serena, delicada e compreensiva,

Meu agradecimento ao meu orientador, Professor Sinésio, que se mostrou à disposição o tempo todo para me orientar e me motivou com sua tranquilidade e suas palavras de ânimo. Agradeço ainda às professoras Lígia e Áurea pelos ensinamentos e colaboração neste projeto.

Agradeço à direção da instituição em que trabalho, por ter me concedido permissão para realizar a pesquisa com os servidores da instituição. Meu agradecimento pela oportunidade e confiança no meu trabalho.

Aos meus colegas do RH, em especial à Heloisa e à Talyta que me incentivaram e apoiaram durante esta jornada.

E finalmente, agradeço aos meus colegas de trabalho, que de uma forma muito generosa e gentil, aceitaram participar da pesquisa e me ajudaram a concluir uma etapa importante do meu curso.

Muito obrigada!

## RESUMO

A literatura sugere que funcionários tendem a relatar bem-estar no trabalho quando percebem que a organização à qual estão vinculados propõe políticas que visam o reconhecimento, a valorização e o envolvimento de seus colaboradores nos processos decisórios e oferecem oportunidades e condições para o desenvolvimento individual. Dessa forma, este trabalho propôs verificar, através de um estudo de caso, o impacto das percepções das políticas de gestão de pessoas nos relatos de bem-estar e a mediação de fatores do clima organizacional. A amostra se constituiu em 200 servidores públicos com vínculos efetivo e comissionado de uma autarquia municipal que atua na área de saneamento básico. Para a coleta de dados utilizaram-se instrumentos válidos e fidedignos. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, correlação de Pearson e análises de regressão múltipla padrão, tendo as dimensões de bem-estar como variáveis critério e as dimensões do clima como variáveis mediadoras. Os resultados mostraram que os servidores relatam bem-estar em um nível moderado explicado, apenas, pela política de gestão de pessoas, Envolvimento. A variância da explicação aumentou ao se inserir, no modelo, as variáveis do clima (Recompensa, Apoio da chefia e da organização e Coesão entre colegas), que se mostraram significativas para bem-estar, confirmando, assim, o papel mediador do clima organizacional na relação entre as variáveis estudadas. A contribuição deste estudo para a instituição pesquisada é proporcionar uma melhor compreensão das percepções e afetos dos servidores concernentes ao seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho, Clima organizacional, Políticas de gestão de pessoas, Serviço Público.

## ABSTRACT

The literature suggests that employees tend to report well-being at work when the institution, which they collaborate, have policies that objective the recognition, appreciation and involvement of collaborators in decisive processes and opportunities and conditions for individual development. Thus, this research can be analyzed through a case study, the impact of perceptions of people management policies on well-being reports and the mediation of organizational climate factors. The evaluation consists of 200 public servants with effective and commissioned ties from a municipal autarchy that operates in the basic sanitation's area. For data collection valid and reliable instruments were used. The data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation and standard analogue regression, using well-being dimensions as standard variables and climate dimensions as mediating variables. The results presented that servants report well-being in a moderate level, explained only, by the people management policy, Engagement. The explanation variance has increased by inserting, in the model, the climate variables (Reward, Leadership and Organizational Support, and Cohesion), which proved significant for well-being, therefor confirming the mediator role of the organizational climate in the relationship among the studied variables. The contribution of this research to the studied institution is to provide a better comprehension of perceptions and servers affects associated to the work environment.

Keywords: Well-being at work, Organizational climate, People management policies, Public Service.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 - REVISÃO DA LITERATURA</b>	
1.1 - Bem-Estar no Trabalho .....	18
1.2 - Políticas de Gestão de Pessoas .....	32
1.2.1 - Gestão de Pessoas na Administração Pública .....	40
1.3 - Clima Organizacional .....	43
<b>2 - MÉTODO</b>	
2.1 - Objetivos .....	52
2.2 - Definição das variáveis de estudo .....	53
2.3 - Caracterização da instituição pesquisada .....	54
2.4 - Participantes do estudo .....	55
2.5 - Instrumentos de pesquisa .....	58
2.6 - Procedimentos de coleta de dados .....	61
2.7 - Procedimentos de análise de dados .....	62
<b>3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	
3.1 – Análise exploratória dos dados .....	64
3.2 – Análises descritivas .....	65
3.3 – Correlações entre as variáveis de estudo .....	71
3.4 – Análises de regressão múltipla .....	75
<b>4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	81
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85
<b>ANEXOS</b>	
A – Termo de consentimento livre e esclarecido, Termo de esclarecimento ao participante e Termo de esclarecimento à organização e solicitação de anuência.....	95
B - Instrumentos de pesquisa e questionário de dados pessoais e funcionais .....	98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estudos sobre bem-estar no trabalho .....	28
Tabela 2 – Evolução dos modelos de gestão de pessoas .....	33
Tabela 3 – Descrição das variáveis de estudo .....	53
Tabela 4 – Classificação dos cargos efetivos da organização pesquisada .....	55
Tabela 5 – Formação da amostra da pesquisa .....	57
Tabela 6 – Dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo .....	58
Tabela 7 – Nome, autor, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidegnidade .....	61
Tabela 8 – Confiabilidade das escalas para a amostra de estudo .....	65
Tabela 9 – Estatísticas descritivas das variáveis de estudo .....	66
Tabela 10 – Correlações de Pearson (r) das variáveis de estudo .....	74
Tabela 11 – Coeficientes de predição de PPGP sobre BET .....	76
Tabela 12 – Coeficientes de predição de PPGP sobre CO .....	77
Tabela 13 – Coeficientes de predição de CO sobre BET .....	78
Tabela 14 – Testes de mediação de CO entre PPGP e BET .....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de investigação proposto .....	53
Figura 2 – Modelo geral de explicação .....	80

## INTRODUÇÃO

De acordo com Malvezzi (2016), os avanços da POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho - revelaram que o conhecimento técnico e científico dos psicólogos se expandiram para além dos laboratórios e dos serviços clínicos, integrando pesquisa e intervenção. Na busca de uma maior compreensão da relação homem-trabalho, a POT faz um intercâmbio com a área da Administração com o intuito de encontrar respostas aos problemas de desempenho tanto dos trabalhadores quanto dos gestores. Dessa forma, a POT tem a finalidade de produzir e aplicar conhecimentos acerca do comportamento organizacional à realidade das organizações, no intuito de contribuir para a solução de problemas decorrentes de processos que se desenvolvem nas relações do indivíduo com o seu trabalho, tanto no campo cognitivo, quanto no afetivo e comportamental.

Para acompanhar as constantes transformações no contexto organizacional e se manterem em condições de competitividade, as políticas de gestão de pessoas nas organizações assumem um papel estratégico e devem ser articuladas com as metas da organização, a fim de promover a valorização e o bem-estar de seus colaboradores, pois, a maneira como estes colaboradores percebem seu ambiente de trabalho, influencia na satisfação, na motivação, no comprometimento e no alcance dos objetivos organizacionais (Horta, Demo & Roure, 2012).

Assim, torna-se de suma importância, o investimento e o desenvolvimento na área de gestão de pessoas nas organizações, tendo em vista que as variáveis que afetam o desempenho como a família, a ergonomia, o envolvimento social, as carreiras, a segurança, estão inseridas em um contexto que envolve não somente o trabalho em si, mas a organização como um todo (Bevort & Suddaby, 2016).

Siqueira e Gomide (2008) ponderam que os desafios advindos da globalização se estendem à gestão de pessoas, exigindo-lhes a adequação a essas transformações. Para tanto,

faz-se necessária a implementação de estratégias que objetivem alcançar os resultados desejados pelas organizações. Neste contexto, o papel dos gestores em geral, é desenvolver ações de gestão de pessoas de forma a utilizarem adequadamente ferramentas que os auxiliem na tomada de decisão.

Na concepção de Horta, Demo e Roure (2012), nos processos de gestão de pessoas, o colaborador é fundamental na consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Portanto, há a necessidade destes processos de GP serem ajustados aos objetivos das organizações a fim de desenvolver o bem-estar e os talentos para o alcance de melhores resultados.

Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011), a partir de uma revisão da literatura concluíram que o estudo sobre gestão de pessoas e bem-estar no trabalho representa uma importante estratégica para as organizações. Todavia, os autores sugerem que os estudos relacionem as políticas e práticas de gestão de pessoas a outras variáveis do comportamento organizacional, para uma melhor análise de seus efeitos no bem-estar do trabalhador. Considerando o pressuposto de que as políticas de GP podem contribuir para um maior bem-estar das pessoas, sendo capaz de lhes permitir maior realização pessoal e profissional (Demo 2010), e considerando ainda que as práticas organizacionais exercem influência no desempenho organizacional, tanto na área pública quanto na área privada, aumentando as chances de se alcançar os objetivos organizacionais e garantir o comprometimento dos colaboradores (Demo et al., 2018) este trabalho se justifica pois o objetivo foi investigar as relações entre políticas de GP, clima organizacional e Bem-estar no trabalho em uma instituição pública, através de um modelo onde se verificou o impacto da percepção das políticas de gestão de pessoas no bem-estar dos servidores desta instituição e se esta relação sofre influência do clima organizacional.

No que se refere à produção acadêmica sobre o tema Gestão de Pessoas, classificada no modelo de investigação como variável independente ou preditora é importante mencionar os

estudos desenvolvidos a partir de uma bibliometria realizada por Demo et al. (2011), que revela o cenário dos estudos publicados em periódicos científicos sobre o tema políticas de gestão de pessoas no período entre 2000 e 2010. Os resultados constataram que há um expressivo número de pesquisadores dedicados ao tema, sendo os assuntos mais pesquisados: TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) com 32,40%, Políticas de GP em geral, 23,15% e Condições de Trabalho com 16,67%. E os menos estudados foram: Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Competências e Validação de Instrumentos, com percentuais menores que 4% cada um.

Mais recentemente, Demo, Fogaça e Costa (2018) ao realizarem uma nova bibliometria sobre a produção nacional sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nos periódicos de Administração e de Psicologia publicados entre 2010 e 2016, observaram que o pico de produção foi no ano de 2010, com 25% do total de publicações no período pesquisado, com um decréscimo de 2011 a 2014 e voltando a ter um crescimento em 2015 quando as publicações representaram 22% dos artigos publicados no período. Dos 59 artigos analisados, 42% são de natureza quantitativa, 36% de natureza qualitativa e 22% multimétodo. O setor privado foi o mais investigado, com a frequência de 49% enquanto que no setor público a frequência das publicações foi de 23%. As revistas de Administração publicaram 68% da produção, demonstrando que os pesquisadores da Administração revelam maior interesse pelo tema. Ao compararem o estudo realizado em 2011 com o de 2018, Demo et al. (2018) concluíram que houve uma retomada do interesse de pesquisadores pelo tema, sendo a tônica dos pesquisadores, o entendimento do caráter estratégico da GP. Em comparação aos estudos realizados em 2011, as autoras observaram que a política de TD & E continua sendo a mais investigada. Porém quanto às práticas de Recrutamento e Seleção e Envolvimento ainda existem lacunas, pois são pouco investigadas.

Macedo, Oliveira, Ataíde, Gomes, Santos e Costa (2016), ao desenvolverem um estudo sobre a produção científica na área de gestão de pessoas e relações de trabalho publicados até 2013 nas edições dos eventos científicos sobre relações de trabalho concluíram que 85% das publicações foram de trabalhos empíricos e 14,3% foram de trabalhos teóricos, sendo que as dez temáticas mais preponderantes foram Gestão de pessoas, relações de trabalho e Comportamento organizacional com 18,2%; Prazer e sofrimento no trabalho com 14,3%; Mudanças e permanências nas relações de trabalho, 9,3%; Trabalho e diversidade, 8,9%; Políticas, modelos e práticas de Gestão de pessoas com 8,6%; Competências, 8,6%; Conhecimento e aprendizagem, 8,4%; Trabalho, gestão e subjetividade, 8% e Gestão de carreiras 7,1% e Liderança com 5,9%.

Na literatura, encontram-se vários estudos que correlacionam políticas e práticas de gestão de pessoas com outras variáveis, a citar as pesquisas conduzidas por Gould e Williams (2003) que demonstraram que políticas de GP são preditoras do desempenho organizacional; Tzafir (2005) que identificou correlação de Políticas de GP e Confiança Organizacional; Dietz, Wilkson e Redmam (2010) que concluíram que o Bem-estar pode ser explicado por uma percepção satisfatória dos empregados quanto às políticas de GP adotadas em suas organizações empregadoras. Baptiste (2008) identificou que as práticas de GP impactam significativamente o Bem-estar no trabalho e no Desempenho Organizacional. Por outro lado, a falta de reconhecimento financeiro (recompensa) podem comprometer o envolvimento com o trabalho, de acordo com as pesquisa de Spreitzer e Mishra (1999). O estudo realizado por Katou (2012) identificou que o desempenho sofre um efeito positivo das políticas de GP, quando relacionados com atitudes dos empregados, como satisfação, comprometimento, motivação bem como a comportamentos como faltas e disputas.

No Brasil, o estudo de caso realizado por Horta et al. (2012) em uma multinacional, investigou as correlações entre GP, Confiança e Bem-Estar e concluíram que há relações

positivas entre estas variáveis. Sampaio (2015) ao desenvolver também um estudo de caso com psicólogos inseridos no serviço público, quando pesquisou se há correlações entre Bem-estar no Trabalho e as políticas de GP quando mediadas pela variável Justiça Organizacional, constatou resultados significativos, levando à conclusão de que quanto mais os trabalhadores percebem que as políticas e práticas visam ao reconhecimento, à participação e ao relacionamento e percebem justiça distributiva, que está relacionada às recompensas, mais relatam bem-estar no trabalho.

Considerando que este estudo propõe investigar um modelo de mediação, o Clima organizacional foi escolhido como a variável mediadora. Uma variável mediadora é aquela que diminui a magnitude da relação entre uma variável independente e uma variável dependente, quando está presente na equação de regressão (Pasquali, 2015). O clima é definido por Siqueira (2008) como sendo o conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores de uma organização, desenvolvidas por meio de suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais.

Trata-se de um construto multidimensional e está relacionado ao contexto, à estrutura e aos processos organizacionais, bem como às pessoas que compõem a organização (Schneider, 1975). O clima organizacional influencia o comportamento, as atitudes, a conduta e o sentimento das pessoas e em alguns casos, impacta também sobre a satisfação, o desempenho e a eficácia organizacional (Rua, 2007).

Segundo Luz (2003), o clima pode ser bom ou favorável, quando há o predomínio de atitudes positivas como alegria, confiança, engajamento, entusiasmo, participação e comprometimento da maioria dos funcionários da organização. Pressupões ainda que o baixo índice de *turnover* pode ser um indicativo de que o clima é bom. Por outro lado, o clima pode ser ruim ou prejudicado, quando a maioria dos colaboradores é afetada negativamente e de forma duradoura, ocasionando tensões, conflitos, distorções na comunicação, desinteresse,



resistência às ordens. O pouco tempo de permanência na organização, pode ser um indicativo de um clima desfavorável.

Completando o modelo de investigação, está a variável Bem-estar no trabalho, como a variável dependente ou critério. A partir da década de 1960, o tema Bem-estar passou a ser interesse de estudo no campo da psicologia, principalmente no que se refere à Psicologia Positiva. Levando-se em conta as diferentes perspectivas de análise, o Bem-estar é classificado em quatro áreas de abordagem: Bem-estar Subjetivo, Bem-estar Psicológico, Bem-estar Social e Bem-estar no Trabalho (Ribeiro, Silva, Boehs, Farsen & Biavati).

No tocante ao Bem-estar no Trabalho (BET), variável de interesse deste estudo, Siqueira e Padovan (2008) o considera um construto multidimensional, que está ao mesmo tempo ligado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo). Paschoal e Tamayo (2008) consideram que o BET está relacionado à prevalência de emoções positivas no trabalho, incluindo tanto os aspectos afetivos (emoções e humores), quanto aos aspectos cognitivos (percepção de expressividade e realização), que faz com que o ser humano expressa e desenvolve competências para o alcance de seus objetivos de vida.

Este estudo propôs realizar um estudo de caso, onde foi investigada uma única organização, portanto, não se pretendeu a generalização dos resultados e sim, a obtenção de um diagnóstico da Autarquia que proporcionasse uma melhor compreensão das percepções e relações dos servidores com as políticas adotadas e com o ambiente de trabalho.

O interesse pelo estudo do tema surgiu da experiência da pesquisadora, como psicóloga organizacional na própria instituição pesquisada o que facilitou a identificação do problema a ser investigado. Ao receber constantes relatos de servidores demonstrando insatisfação com a conduta de chefias, além da forma inadequada de resolução conflitos e queixas de servidores quanto às condições de trabalho, despertou-se o interesse em compreender melhor a forma

como o servidores percebem o clima da instituição, ou seja, o ambiente de trabalho no qual estão inseridos. Pretendeu-se aliar o conhecimento adquirido na prática profissional ao rigor científico do conhecimento teórico de pesquisadores, na tentativa de minimizar a lacuna existente entre a pesquisa científica e a prática organizacional. De acordo com Rynes (2012) o conhecimento científico produzido, pelo seu grau de abstração, generalidade e validação, tende a distar-se dos problemas enfrentados pelos profissionais em sua atividade prática que por vezes por não terem acesso às revistas científicas, ou por não disporem de tempo para atualização de conhecimentos científicos, aderem a tendências e modas apelativas de mídias generalistas que não se preocupam com a validação do conhecimento. Desejável e necessário se faz então, que as pesquisas guiadas por teorias, sejam aliadas às práticas adquiridas na vivência de problemas reais da organização.

Por se tratar de um tema ainda pouco investigado, principalmente em organizações públicas, esta pesquisa apresenta uma relevância social, pois os resultados poderão ser usados como ferramentas de gestão, auxiliando os gestores de recursos humanos da esfera pública, no desenvolvimento de estratégias e tomada de decisão, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população, porquanto, de acordo com Gonçalves e Monteiro (1999), a Administração Pública é o setor econômico que mais oferece bens e serviços aos cidadãos, como educação, saúde, justiça, segurança social, e portanto, deve ser o setor que mais deve se dedicar à qualidade e à satisfação de seus clientes, os contribuintes.

A pesquisa apresenta também relevância acadêmica, tendo em vista que não foram encontrados na literatura científica, estudos de caso que investigassem o modelo proposto, ou seja, a relação entre as dimensões das variáveis de Percepção de Políticas de GP (variáveis independentes), Clima Organizacional (variáveis mediadoras) e Bem-Estar no Trabalho (variáveis dependentes). Salienta-se também a lacuna existente na literatura devido aos escassos estudos relativos ao serviço público municipal. Destarte, este estudo contribui tanto para a

comunidade acadêmica, gerando conhecimento teórico, quanto para as práticas organizacionais e a sociedade em geral.

Desse modo, este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: No primeiro capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre os conceitos e dimensões das variáveis estudadas (Bem-estar no Trabalho, Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas e Clima Organizacional). No segundo capítulo é demonstrado o método, onde são esclarecidos os objetivos, os instrumentos utilizados, as características da amostra e os procedimentos de coleta e análise dos dados. No terceiro capítulo, são abordados os resultados e discussões e por fim, no quarto capítulo, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## CAPÍTULO 1

### REVISÃO DA LITERATURA

#### 1.1 Bem-estar no trabalho

A Organização Mundial da Saúde (OMS) entende o bem-estar como uma condição de saúde, numa perspectiva tanto externa, quanto interna ao indivíduo, que está relacionado aos aspectos biológicos, psicológicos e sociais que abrangem os diferentes domínios da vida, como o trabalho, a família, o lazer e o próprio self (Mendonça, Ferreira, Porto & Zanini, 2012).

Segundo Limongi-França (2009), os investimentos na qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores tem ganhado força e despertado um continuado interesse de cientistas sociais, psicólogos e administradores que estudam o comportamento organizacional, nas últimas décadas. Este interesse pelo tema é atribuído a uma nova realidade social, onde se destacam o aumento da expectativa de vida, o maior tempo do indivíduo dedicado ao trabalho e à uma maior conscientização dos trabalhadores quanto aos cuidados com a saúde e das responsabilidades corporativas.

Até a década de 1990, a ênfase dada às relações de trabalho e bem-estar do empregado, esteve ligada a aspectos negativos do trabalho, como exemplo o estresse e as neuroses, tendo se desenvolvido diversos estudos sobre estes temas. Todavia, este cenário vem sendo modificado a partir do final da década de 1990, com o surgimento do movimento denominado Psicologia Positiva, proposto pela iniciativa de Seligman e Csikszentmihalyi (2000). A psicologia positiva visa a fazer com que os psicólogos contemporâneos adotem "uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas" (Sheldon & King, 2001).

Para Gomide, Silvestrini e Oliveira (2015), a psicologia positiva propõe uma mudança de foco, cujo objetivo é a construção de características positivas que promovam a saúde e a prosperidade humana. A partir desta perspectiva, ocorreram avanços consideráveis nos estudos sobre temas positivos, focados não mais na doença, mas na saúde do trabalhador, como o bem-estar e a satisfação no trabalho, com ênfase na apreciação e no desenvolvimento das potencialidades, habilidades e capacidades do indivíduo (Limongi - França, 2009).

Segundo Gomide, Santos e Oliveira (2017), a psicologia positiva é apoiada em três pilares: o estudo das emoções positivas; o estudo de características positivas e o estudo de instituições positivas. A preservação de emoções e cognições positivas no trabalho, são capazes de determinar o prazer, a felicidade e o bem-estar. No que tange ao comportamento organizacional das instituições, este sugere que os recursos e as habilidades psicológicas dos colaboradores podem ser utilizados na melhoria do desempenho, sendo portanto, uma responsabilidade da gestão de pessoas.

Para Gondim e Siqueira (2014) o trabalho deve ser pensado como sendo não apenas a execução e o cumprimento de tarefas pré-determinadas, mas também como uma forma de desenvolvimento e realização pessoal, principalmente quando o que está em foco é a saúde, a satisfação e êxito da pessoa envolvida na execução de uma tarefa ou resolução de um problema individual ou de um grupo. Segundo as autoras, as emoções estão relacionadas diretamente às alterações fisiológicas, corporais e mentais e são vistas como resultado de fatores externos e internos e nem sempre o indivíduo tem consciência desses estímulos. As emoções também podem surgir como sinais de sofrimento e distúrbios psíquicos no trabalho, no entanto, nem sempre as emoções negativas devem ser inibidas ou suprimidas considerando que elas podem ser bastante reveladoras. Já os afetos, na maioria das vezes tem a ver com o lado perceptível e cognitivo e perduram por mais tempo quando se trata das relações.

Ao investigarem o tema Bem-estar, através de uma revisão da literatura, Siqueira e Padovan (2008) enfatizam três abordagens: O Bem-estar subjetivo – BES, o bem-estar Psicológico- BEP e o Bem-estar no trabalho- BET. O BES aborda o estado subjetivo de felicidade, considerando que está ligada ao prazer obtido a partir das experiências, expectativas, valores e emoções do indivíduo (afetos positivos e negativos) e também a estados cognitivos, relacionados a uma avaliação da satisfação com a vida em geral e só podem ser observados e relatados pelo próprio indivíduo. O BEP está associado ao pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa, como sua capacidade raciocinar, fazer uso do bom-senso e enfrentar os desafios da vida.

Tamayo (2004) afirma que o tempo do indivíduo dedicado ao trabalho é de suma importância para o desenvolvimento da felicidade e do bem-estar pessoal. Considerando que as pessoas experimentam emoções e buscam realização e felicidade em seu ambiente de trabalho, o bem-estar no trabalho está relacionado a aspectos tanto afetivos quanto cognitivos (Sá & Demo, 2014).

A ênfase deste trabalho será dada ao BET – Bem-estar no trabalho e, sobre o estudo desta temática, Sá e Demo (2014), enfatizam que apesar da grande relevância deste assunto, os modelos empírico-teóricos ainda são escassos, sendo mais comum encontrar estudos que tratam do bem-estar implícito em abordagens como o estresse e a qualidade de vida.

Quanto à definição do construto, são encontradas diversas definições na literatura: Danna e Griffin (1999) defendem que o bem-estar no trabalho é um fenômeno abrangente, que engloba a satisfação do indivíduo com seu trabalho (o trabalho em si, o salário, relacionamento com chefias e colegas, oportunidades de promoção) e nos diferentes aspectos de sua vida (familiar, social, espiritual).

DeJoy e Wilson (2003) entendem que o bem-estar no trabalho está relacionado aos aspectos da saúde física, mental e emocional do empregado que agem sinergicamente

provocando consequências complexas para a saúde do trabalhador. Por sua vez, Paz (2004) define o conceito de bem-estar no trabalho – BET, como um processo onde estão envolvidos a satisfação das necessidades e a realização dos desejos do trabalhador ao desempenharem suas atribuições no trabalho. Neste caso, segundo a autora, a organização se torna responsável tanto pela saúde do empregado, quanto por promover um ambiente saudável, capaz de propiciar relacionamentos e atitudes positivas. Desta forma, o bem-estar é uma relação de troca entre o empregado e a organização empregadora e pode ser afetado tanto por características pessoais, quanto organizacionais. Assim sendo, o funcionário deve realizar suas atividades conforme o contrato estabelecido com a organização e esta, por sua vez, deve proporcionar condições para o alcance de metas que não comprometa a saúde do trabalhador. (Dessen & Paz, 2010).

De acordo com Paz (2004), o Bem-estar possui dois polos opostos: gratificação e descontentamento. No que se refere ao polo Gratificação, a autora identifica sete indicadores, como: valorização do trabalho, que se refere à percepção do indivíduo de quanto seu trabalho é importante; o reconhecimento pessoal diz respeito à percepção de ser admirado e recompensado por realizar um bom trabalho; a autonomia revela a percepção do empregado sobre a liberdade de realizar seu trabalho em consonância com seu estilo pessoal; a expectativa de crescimento se refere à percepção da possibilidade de crescer profissionalmente; o indicador recursos financeiros está relacionado à percepção de justiça quando o funcionário analisa o trabalho que desenvolve e o salário que recebe; o apoio material que é importante para que o empregado perceba que dispõe de recursos materiais e tecnológicos para realização de seu trabalho e por fim, o indicador orgulho, quando o empregado sente-se orgulhoso em fazer parte da organização em que trabalha.

Outros estudiosos do tema bem-estar corroboram os indicadores identificados por Paz e consideram que as relações interpessoais, oportunidades de crescimento, reconhecimento,

valorização, realização, condições de trabalho e organização exercem impacto no bem-estar dos empregados (Warr,2007, Van Horn, Taris, Schaufelie & Scheurs, 2004 e Paschoal, 2008)

Van Horn et al. (2004) concordam que o bem-estar no trabalho é um conceito multidimensional que está relacionado positivamente com características afetivas, cognitivas, comportamentais e psicossomáticas subjacentes ao contexto laboral. Para Warr (2007), o bem-estar no trabalho está relacionado a sentimentos de prazer e de realização, quando as pessoas expressam a si mesmas, explorando seu próprio potencial.

Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho pode ser conceituado como a prevalência de emoções positivas na empresa e a percepção do indivíduo de que nela poderá expressar e desenvolver seus próprios potenciais.

Foi proposta por Siqueira e Padovan (2008) uma conceituação teórica para bem-estar no trabalho, na qual sugerem que este construto é composto por três dimensões, sendo duas relacionadas ao trabalho em si – satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho e uma terceira dimensão direcionada à organização empregadora – comprometimento organizacional afetivo. Para estas autoras, a satisfação no trabalho trata de um vínculo afetivo positivo que está estruturado em três fontes de satisfação: o relacionamento com as pessoas (colegas e chefias), as retribuições organizacionais (salários e promoções) e as tarefas realizadas. A dimensão envolvimento com o trabalho é identificada quando as atividades desenvolvidas exigem o uso das habilidades do indivíduo, quando as metas de trabalho são claramente assimiladas. Quando o trabalhador percebe estas ações em seu ambiente de trabalho, desencadeia um maior envolvimento, transformando suas atividades de trabalho em experiências positivas. A terceira dimensão do conceito de BET, por Siqueira e Padovan (2008) é a ligação afetiva do indivíduo com sua organização empregadora, que inclui sentimentos positivos de orgulho, contentamento, confiança, dedicação e apego à organização.



Ainda para Siqueira e Padovan (2008), como existem na literatura conceitos variados para o construto bem-estar, muitas vezes o termo aparece como sinônimo de qualidade de vida, satisfação, estresse ou até mesmo saúde mental.

Do ponto de vista de Ferreira, Pacheco, Pinto, Fernandes e Silva (2007), o bem-estar no trabalho é composto por duas dimensões: uma dimensão cognitiva, que está relacionada à satisfação no trabalho e uma dimensão afetiva, ligada a afetos positivos e negativos no trabalho.

Também na abordagem de Paschoal (2008), o bem-estar está associado a fatores tanto afetivos, sejam afetos positivos ou negativos (emoções e humores), quanto a fatores cognitivos (sentimento de realização). Para esta autora, o afeto positivo pode ser investigado através de adjetivos como feliz, alegre, entusiasmado, contente, animado, orgulhoso; enquanto o afeto negativo seria identificado por adjetivos tais como: nervoso, tenso, frustrado, deprimido, ansioso; e o aspecto cognitivo de realização, pode ser avaliado por afirmações que expressam ideias de desenvolvimento do potencial e habilidades e o sentimento de realização por fazer o trabalho que gosta e considera importante. Schulte e Vainio (2010) acreditam que o bem-estar no trabalho é um reflexo da satisfação do empregado não somente com seu trabalho, mas também com sua vida em geral.

O estudo desenvolvido por Rocha Sobrinho e Porto (2012) com colaboradores de uma organização filantrópica do ramo da educação privada, atuante em vários estados do Brasil, evidenciou que o tema bem-estar confunde-se conceitualmente com outros temas como qualidade de vida, satisfação e afeto no trabalho. Com o objetivo de identificar a relação entre clima organizacional, *coping* (a forma como o indivíduo responde ao estresse enfrentado) e as variáveis demográficas como gênero, estado civil, idade e escolaridade, no bem-estar no trabalho, os autores concluíram que as variáveis pesquisadas impactam no bem-estar, embora as variáveis demográficas gênero, idade, escolaridade e estado civil, demonstraram relações fracas, levando os autores a entenderem que o contexto do trabalho favorece mais o nível de

bem-estar do que as características pessoais dos trabalhadores. Os resultados confirmaram ainda que o clima é um antecedente de bem-estar no trabalho.

Paschoal, Demo, Fogaça, Fonte, Edrei e Francischeto (2013), a partir de uma revisão da produção acadêmica sobre bem-estar no trabalho, nos principais periódicos científicos da Administração e da Psicologia, no período de 2000 a 2010, concluíram que a produção sobre o tema é crescente, com aumento na produção em 2008 e 2010. Os autores observaram também que 75% dos artigos se concentram na área da Psicologia, com predominância de estudos teóricos-empíricos (87,5%), de natureza quantitativa (57,1%), sendo utilizado em sua maioria o questionário como instrumento de coleta de dados. Entre os estudos levantados, os autores concluíram que o tema bem-estar no trabalho é abordado utilizando uma conceituação diferenciada, a partir de outros construtos ligados ao bem-estar, como saúde, estresse, qualidade de vida, emoções e humores, afeto positivo no trabalho, satisfação e realização pessoal no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo.

Sá e Demo (2014) ao investigarem a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho de acordo com as percepções dos funcionários das concessionárias FIAT, assim o fizeram considerando tanto os aspectos afetivos quanto os afetos cognitivos do bem-estar e obtiveram os resultados a seguir: Quanto às políticas de gestão de pessoas, o colaboradores as percebem, com média acima do ponto médio da escala. A política mais notada foi a de TD & E – Treinamento, desenvolvimento e educação e a menos percebida, a de recrutamento e seleção. Quanto ao relato de bem-estar, as médias foram satisfatórias, ou seja, os colaboradores sentem mais afetos positivos do que negativos, embora a média entre os dois tenham ficado bem próximas. Os resultados apontaram que somente a política de Envolvimento é preditora de afetos positivos, considerando que esta explicou quase 30% da variável afetos positivos. Este resultado levou as pesquisadoras a concluírem que quando os funcionários se sentem envolvidos com a organização, resulta em maior satisfação e alegria em

trabalhar. Em suma, os resultados da pesquisa corroboraram a teoria de que as práticas de gestão de pessoas impactam no bem-estar no trabalho.

Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2015) desenvolveram pesquisa com profissionais da área de gestão de pessoas com objetivo de analisar as relações entre os construtos Engajamento no trabalho, Capital Psicológico e Bem-estar no trabalho - a partir das dimensões: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho, proposto por Siqueira e Padovan (2008). Os resultados indicaram uma correlação significativa entre aos construtos. A dimensão de Bem-estar no trabalho, comprometimento organizacional afetivo, com média significativa, levou à conclusão de que os participantes da pesquisa, sentem entusiasmo e têm orgulho da organização que lhes emprega e os resultado demonstraram ainda que em relação ao envolvimento com o trabalho, há uma tendência entre os participantes da pesquisa de não concordarem e nem discordarem que as coisas mais importantes de suas vidas não estão envolvidas com seu trabalho. Por outro lado, no que se refere à dimensão satisfação no trabalho, verificou-se que os participantes tendem a ser satisfeitos com os colegas, com as promoções e os salários recebidos.

Com o objetivo de verificar as relações entre as percepções de GP e BET em uma entidade sem fins lucrativos, Souza, Bertolini e Ribeiro(2014) realizaram uma pesquisa utilizando como instrumentos, as escalas validadas de percepção de políticas de GP ( Fiuza, 2008) e BET (Paschoal e Tamayo, 2008) e concluíram que a política mais percebida foi de Condição de trabalho, enquanto que 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. 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.

A investigação da percepção de bem-estar dos trabalhadores de uma Universidade Pública, realizada por Santos e Ferreira (2015) da qual participaram 1241 trabalhadores, utilizando o Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho concluiu que quando os trabalhadores reconhecem a importância de seu trabalho para a sociedade relatam bem-estar, bem como quando percebem relações harmoniosas com colegas e quando sentem satisfeitos com as atividades executadas, reconhecidos pelos resultados alcançados e quando o trabalho não coloca em risco sua saúde e sua segurança.

Sampaio (2015) ao testar o poder de mediação de justiça organizacional na relação entre percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas com relatos de bem-estar no trabalho, entre psicólogos de uma instituição pública, encontraram resultados nos quais não se confirmaram o papel mediador da justiça. No entanto, a percepção de política de gestão de pessoas Envolvimento, explicou 52% do modelo, demonstrando que quanto mais a população estudada percebe o envolvimento na tomada de decisões e solução de problemas, mais relataram bem-estar. Os participantes discordaram parcialmente de que as políticas de gestão de pessoas sejam empregadas de maneira eficaz pela organização, bem como as dimensões de justiça distributiva e de procedimentos. Em relação ao bem-estar, foram relatadas vivências medianas, concluindo-se que a população estudada sente-se moderadamente valorizada, reconhecida e orgulhosa em pertencer à instituição, ao perceberem práticas de reconhecimento, relacionamento e comunicação.

Ainda sobre pesquisas acerca do bem-estar no trabalho, Agapito, Polizzi e Siqueira (2015), realizaram uma investigação com trabalhadores de empresas públicas e privadas do estado de São Paulo, a fim de investigar se o bem-estar no trabalho e a percepção de sucesso na carreira se confirmam como antecedentes de intenção de rotatividade.

O estudo foi proposto a partir de um modelo teórico, no qual bem-estar no trabalho é composto por três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e

comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Padovan, 2008). Os resultados obtidos demonstraram que satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo, percepção de sucesso na carreira e intenção de rotatividade apresentam alta correlação entre si, destacando-se a variável comprometimento organizacional afetivo como a melhor preditora de rotatividade. Concluiu-se que quanto mais os trabalhadores apresentam um comprometimento afetivo com sua organização empregadora, ou seja, quanto mais se sentem entusiasmados e interessados em trabalhar, menores são as possibilidades de intenção em deixá-la.

Gomide et al. (2015) realizaram um estudo empírico com o objetivo de testar o poder de mediação da resiliência no trabalho sobre a relação entre as variáveis satisfação com o suporte organizacionais e o bem-estar no trabalho. Os respondentes da pesquisa foram trabalhadores formalmente empregados de uma região do Triângulo Mineiro e após análise dos dados, os resultados demonstraram que os empregados relatam bem-estar na presença de fatores de suporte organizacional, porém o poder de explicação da satisfação com os suportes organizacionais são independentes dos relatos de resiliência no trabalho, não se confirmando assim, o poder mediador da resiliência na relação entre as duas variáveis.

Correa, Lopes, Ávila, Albanio e Almeida (2017), realizaram um estudo bibliométrico sobre as publicações referentes ao tema bem-estar no trabalho no período de 2006 a 2015. Os resultados mostraram que no período pesquisado foram encontradas 2823 publicações sobre o assunto, sendo a maioria delas de artigos (86,47%), publicados nos Estados Unidos e no idioma inglês (94,47%). A Psicologia domina as publicações e segundo os autores, este fato demonstra o intuito da academia em relacionar o tema a questões comportamentais e de saúde individual. O maior número de publicações ocorreu no ano de 2015 (16,90%). Os principais temas relacionados ao assunto foram qualidade de vida no trabalho, estresse, saúde física, saúde psicológica, síndrome de burnout, conflitos, engajamento no trabalho e suporte organizacional.

Os autores concluíram que se trata de um tema contemporâneo e crescentemente inserido em novas pesquisas científicas.

Garcez, Antunes e Zarife (2018), realizaram uma revisão sistemática da produção científica sobre bem-estar no trabalho, publicada entre os anos de 2009 e 2016. Selecionaram 18 artigos, nos quais os resultados indicam que a maioria dos estudos empíricos são de natureza quantitativa e que ainda há uma falta de consenso sobre o construto, que muitas vezes é confundido com outros construtos organizacionais, dificultando a investigação do tema. Tal conclusão confirma as considerações de Siqueira e Padovan (2008) sobre a conceituação do construto. A Tabela 1, adaptada de Garcez et al. (2018) apresenta uma síntese dos objetivos e resultados encontrados nos artigos nacionais e internacionais selecionados na revisão de literatura sobre o tema Bem-estar.

### **Tabela 1**

Síntese dos objetivos e resultados dos estudos sobre bem-estar no trabalho, publicados entre 2007 e 2016

<b>Título, autor e ano</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Principais resultados</b>
Mal-estar no trabalho, análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. Ferreira e Seidl (2009)	Examinar as variáveis que compõem o mal-estar no trabalho correlacionando-as com aspectos da cultura/cultura organizacional e com uma perspectiva taxonômica dos fatores constituintes de um contexto de trabalho	Com base no enfoque de BET, os resultados fornecem elementos pertinentes para delinear os focos principais do mal-estar no trabalho – reverso da medalha – que estão associados à insatisfação, ao desengajamento e ao descomprometimento.
Qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos: papel da nutrição e da qualidade de vida. Nespeca e Cyrillo (2011)	Estudar determinantes da QVT dos funcionários da USP	Cuidar do estado nutricional dos funcionários é uma ação fundamental para melhorar não apenas o bem-estar do funcionário, mas também o nível de produtividade dentro da empresa

Tabela 1 (continuação)

Título, autor e ano	Objetivos	Principais resultados
Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. Alves, Neves, Dela Coleta e Oliveira (2012)	Conhecer o nível de bem-estar no trabalho de profissionais de Enfermagem que atuam em um hospital universitário e identificar diferenças entre categorias ocupacionais e tipos de contrato de trabalho	Ocorre nível médio de bem-estar no trabalho e diferenças entre as categorias profissionais e regime de contratação quanto à satisfação com salário e promoções, o que pode refletir na qualidade do atendimento prestado aos pacientes do hospital.
Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012)	Testar a relação de variáveis organizacionais percebidas com o bem-estar do trabalhador.	Com afeto positivo e realização, as associações das variáveis de suporte e estilos de liderança foram positivas; com afeto negativo, as associações foram negativas. As associações mais fortes foram observadas entre a percepção de suporte para ascensão, promoção e salários e os fatores afeto positivo e realização. Sobre os estilos de gerenciamento, as correlações entre os três fatores foram altas, positivas e significativas
Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas Rocha e Porto (2012)	Identificar o impacto de variáveis demográficas, do clima social e coping no bem-estar no trabalho.	O efeito dessas variáveis é pequeno e, quando encontrado, depende de fatores de personalidade.
Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. Traldi e Demo (2012)	Investigar relações entre comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho.	O comprometimento organizacional influencia tanto o bem-estar quanto a satisfação no trabalho, devendo ser considerado nas tomadas de decisões quanto as políticas de gestão.
Questionário de bem-estar no trabalho: estrutura e propriedades psicométricas. Goulart, Blanch, Sahagún e Bobsin (2012)	Apresentar a estrutura e as propriedades psicométricas da versão brasileira do Questionário de Bem-Estar no Trabalho.	A estrutura do questionário reproduz fielmente o modelo teórico utilizado como base para essa investigação. O instrumento reúne condições satisfatórias no que se refere à fidedignidade e validade.
Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. Horta, Demo e Roure (2012)	Investigar se existe relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho.	Respondendo à problemática apresentada neste estudo – se existe relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, a resposta é afirmativa, já que foi possível verificar forte relação de predição entre as variáveis.

Tabela 1 (continuação)

Título, autor e ano	Objetivos	Principais resultados
Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. Silva e Ferreira (2013)	Investigar o poder preditivo de cinco dimensões da qualidade de vida e bem-estar no trabalho sobre três indicadores de tal construto: comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e afetos positivos dirigidos ao trabalho	A autonomia na tomada de decisões e no uso das próprias competências e criatividade possibilita melhor qualidade de vida e bem-estar no trabalho, em virtude de propiciar que os empregados demonstrem maior comprometimento afetivo com a organização, sintam-se mais satisfeitos com o seu trabalho e dirijam a ele mais afetos positivos.
Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. Souza, Ribeiro e Bertolini (2014).	Investigar 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.	Percepções das políticas de GP e o BET: Associações entre os dois constructos se pautam na correlação moderada e inversa entre o afeto negativo e a condição de trabalho.
Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2015)	Analisar as relações entre engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico em profissionais da área de gestão de pessoal	O capital psicológico afeta consideravelmente a força da relação entre bem-estar no trabalho e o engajamento no trabalho.
A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. Fogaça e Coelho (2015)	Analisar a percepção dos trabalhadores em relação à hipótese “trabalhador feliz, produtivo”.	As evidências obtidas nesta pesquisa apontam o desenvolvimento de estudos que contribuam para estabelecer uma teoria que sustente empiricamente a relação entre satisfação no trabalho, bem-estar no trabalho, desempenho individual no trabalho e estrutura organizacional para fundamentar a hipótese “trabalhador feliz, produtivo”.
Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. Agapito, Polizzi e Siqueira (2015)	Analisar, interpretar e discutir as relações entre as percepções de sucesso na carreira, o bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade em trabalhadores da Região Sudeste do Brasil.	As dimensões de bem-estar no trabalho exercem forte e significativo impacto sobre a intenção de rotatividade dos profissionais, enquanto a percepção de sucesso na carreira contribuiu com valores baixos nesse impacto, devido ao formato do modelo hipotético.



Tabela 1 (continuação)

Título, autor e ano	Objetivos	Principais resultados
A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. Franco, Neiva, Nery e Demo, (2016)	Investigar as relações entre os atributos do contexto de mudança, atitudes e bem-estar dos trabalhadores durante o processo de mudança organizacional.	As atitudes de aceitação a mudanças são significativamente maiores quando os empregados percebem que a mudança foi planejada e preparada pela organização.
Impact of job-related well-being on the relationship of self-efficacy with burnout. Freitas, Silva, Damásio, Koller e Teixeira (2016)	Investigar o papel dos afetos positivos e negativos como um mediador das relações entre a autoeficácia ocupacional e as dimensões de burnout.	As relações da autoeficácia ocupacional com a exaustão emocional e despersonalização foram mediadas pelos afetos negativos e positivos. E as relações entre a autoeficácia ocupacional e a realização profissional foram parcialmente mediadas pelos afetos positivos.
Suporte social e suporte organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária. Estivaleta, Andrade, Faller, Stefanan e Souza (2016)	Verificar a influência do suporte social e organizacional sobre o bem-estar no trabalho, a partir da perspectiva dos colaboradores de uma empresa de logística ferroviária localizada no RS.	As maiores médias foram atribuídas aos fatores Realização, Relação com a Chefia e Relação com Colegas, pressupondo que os indivíduos se sentem realizados ao exercer suas atividades profissionais, bem como percebem qualidade na gestão, associada aos treinamentos recebidos para aprimoramento profissional.
What tomorrow brings? Examining a model of antecedents of career expectations. Vasconcellos e Neiva (2016)	Avaliar se percepções de políticas e práticas de recursos humanos (RH), bem-estar no trabalho e expectativas de futuro organizacional atuam como antecedentes de expectativas de carreira na organização.	Os efeitos de bem-estar no trabalho e de expectativas de futuro organizacional nas expectativas de carreira foram positivos e de magnitude moderada, no primeiro caso, e forte, no segundo.

Nota. Fonte: Adaptado de Garcez, L., Antunes, C.B.L. & Zarife, P.S. (2018). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. *Revista Aletheia*, 51(2), 143-155.

## 1.2 Políticas de Gestão de Pessoas

A pressão sobre a gestão das organizações para que estas tenham condições de competitividade em um mundo globalizado, onde se destaca as constantes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, têm ocasionado, cada vez mais, alterações no perfil das forças produtivas (Silveira & Maestro Filho, 2013).

Dessa forma, a gestão de pessoas nas organizações assume um papel e uma prática mais voltada à esfera estratégica das organizações (Mascarenhas, 2008), estimulando mecanismos gerenciais mais eficazes que influenciem o comportamento dos indivíduos e grupos para atuarem buscando diferenciações competitivas, garantido assim o funcionamento da organização (Storey, 2007).

Apesar do crescente conhecimento científico sobre gestão de pessoas, quanto à aplicação prática na tomada de decisão, este conhecimento parece ficar em segundo plano. Muitas vezes os gestores adotam políticas baseadas em suas experiências práticas ou crenças, não se utilizando do conhecimento adequado proveniente de estudos clássicos para fundamentar suas ações e tomada de decisão (Pereira 2016). Desse modo, visando diminuir a lacuna existente entre a teoria e as práticas organizacionais, a gestão baseada em evidências, contribui para a prática de uma gestão mais baseada no conhecimento científico, utilizando a lógica e os fatos, através de um pensamento crítico.

Garvin (2000) afirma que a organização que estimula e valoriza a aprendizagem, é capaz de modificar seu comportamento, pois adquire habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos. Corroborando esta afirmativa, Pfeffer e Sutton (2006), consideram que os gestores podem exercer o seu ofício de forma mais eficaz, se rotineiramente se guiarem pela melhor lógica e evidência – se procurarem incessantemente novos conhecimentos, dentro e fora

das suas empresas, para que possam manter atualizadas as suas suposições, conhecimentos e habilidades.

No ambiente das organizações, Martín-Alcázar, Romero-Fernandes e Sanches-Gardey (2005) entendem a que a gestão estratégica de pessoas são as políticas e práticas usadas para gerenciar seu capital humano, que influenciam e são influenciados pelo contexto organizacional e sócio-econômico.

Os modelos que descrevem as relações do indivíduo com o trabalho remontam ao final do século XIX. Ao longo dos anos até os dias atuais, estas relações sofreram inúmeras mudanças e simultaneamente os processos de gestão das pessoas vieram evoluindo também. Fischer (1998, 2002) apresenta 04 modelos referentes à evolução nos processos de gestão de pessoas que identificam o cenário organizacional, os objetivos e a forma de lidar com as pessoas, dentro das organizações, conforme apresentados na Tabela 2, elaborada por Tanabe (2011).

## **Tabela 2**

### Evolução dos modelos de gestão de pessoas

<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Departamento de Pessoal</b>
Período	1890 - 1920
Condições que propiciam o surgimento	Administração científica: trabalhadores adequados às tarefas ordenadas cientificamente. Necessidade de gerenciar os funcionários tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção
Papel	Elevar a produtividade, recompensa, eficiência de custos com o trabalho.
Funções e contribuições	Selecionar candidatos que poderiam tornar-se empregados eficientes ao menor custo possível.
Principais atividades	Transações processuais e trâmites burocráticos, recrutamento e seleção.

Tabela 2 (continuação)

<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Gestão do Comportamento Humano</b>
Período	1920 - 1970
Condições que propiciam o surgimento	Utilização de conhecimentos da Psicologia Behaviorista (instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas) e da Psicologia Humanista (relações humanas papel do gerente de linha).
Papel	Incentivar a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade desenvolvimento da liderança.  Motivar os empregados de desenvolvimento de liderança.
Funções e contribuições	Treinamento gerencial e de relações interpessoais; avaliação de desempenho, estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coesos com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.
Principais atividades	
<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Estratégico de Gestão de Pessoas</b>
Período	1970- 1990
Condições que propiciam o surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente: necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas organizacionais.
Funções e contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização.
<b>Modelo de Gestão de Pessoas</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
Período	1990 até o momento atual
Condições que propiciam o surgimento	Maior competitividade, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Papel	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Estratégia competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Administrar redes de agentes organizacionais; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

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

A partir de uma análise dos modelos demonstrados por Fischer (1998,2002), Knapik (2012) afirma que a partir da década de 1970, os modelos de gestão e estrutura organizacional mostram-se mais participativos, flexíveis, descentralizados e preocupados em atrair, reter, desenvolver e manter os talentos. Desse modo, a partir desta concepção, aumentou o interesse em desenvolver os estudos voltados às políticas e práticas de GP: Para Singar e Ramsden (1972) o termo Políticas de gestão de pessoas se refere ao conjunto de práticas trabalhadas de forma construtiva para atingir determinados objetivos. De acordo com Guest (1987), a GP tem seu foco nos resultados como comprometimento, flexibilidade e a qualidade. Sisson (1994) elenca as políticas de gestão de pessoas como: seleção, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e benefícios, participação e envolvimento dos funcionários, perspectivas de crescimento. Por sua vez, Legge (1995), enfatiza a importância da integração das políticas de RH, com as metas organizacionais e salienta que o desenvolvimento da organização ocorre quando as pessoas nela inseridas alcançam satisfação pessoal, por terem oportunidades de desenvolverem suas habilidades e serem alocadas nas funções certas. De acordo com Ulrich (2001), as políticas de gestão de pessoas devem ser capazes de tornar os colaboradores mais competitivos, de forma que dominem tanto a prática quanto a teoria, sendo desafiados e encorajados a produzir mais conhecimento.

Albuquerque (2002) considera que o enfrentamento do mundo moderno pelas organizações não poderia ser realizado com uma concepção exclusivamente econômica, que percebia o ser humano como um fator de produção, um recurso; mas sim, com uma concepção transformadora que considerava o ser humano um parceiro efetivo na busca dos resultados. Já na concepção de Armstrong (2012), as políticas de gestão de pessoas se operacionalizam por meio de suas práticas e ainda servem como referência para as possíveis decisões tomadas pelos membros inseridos na organização.

Em estudos mais recentes Fiuza, Nunes, Ferreira, Melo e Oliveira (2011), a partir de uma revisão da literatura, sintetizaram os fatores que compõem as políticas de gestão de pessoas, conforme citado a seguir:

- 1) Recrutamento e Seleção - conjunto de práticas que visam procurar colaboradores, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a determinados cargos e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
- 2) Envolvimento – conjunto de práticas que visam melhorar a qualidade dos relacionamentos e da integração na organização, incrementando a comunicação organizacional;
- 3) Treinamento, Desenvolvimento e Educação – conjunto de práticas que visam promover competências, estimular a aprendizagem para o desenvolvimento pessoal e profissional;
- 4) Condições de trabalho – visam promover aos colaboradores boas condições de trabalho e bem-estar em termos de benefícios, saúde segurança e tecnologia;
- 5) Avaliação de desempenho e competências - conjunto de práticas que visam avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, para promover seu crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.
- 6) Recompensas – conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

Martins e Fiuza (2009) ao investigarem a relação entre a percepção de políticas de gestão de pessoas, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho na Livraria Cultura, obtiveram como resultados a confirmação de que as políticas influenciam tanto o

comprometimento organizacional quanto a satisfação. As autoras concluíram também que as políticas de envolvimento e as de recompensas são as que melhor predizem o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, sendo que a política de envolvimento foi a melhor preditora do comprometimento organizacional afetivo, da satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho. A política de recompensas, por sua vez, exerce uma maior influência no comprometimento organizacional calculativo e normativo e na satisfação no trabalho com o salário e as promoções.

Ao realizarem uma investigação sobre políticas de GP e bem-estar em uma multinacional, Horta et al. (2012), observaram que há relações positivas entre as três variáveis e que as políticas de GP impactam tanto na confiança do empregado, quanto em seu relato de bem-estar, que também é influenciado pela confiança. Verificou-se ainda que as políticas de GP são percebidas pelos funcionários e dentre as pesquisadas, as de recompensa e envolvimento apresentam maior correlação com os fatores de confiança e dentre eles o reconhecimento financeiro organizacional foi o que se correlacionou mais fortemente com os fatores do bem-estar.

Martins e Demo (2014) realizaram uma pesquisa com o objetivo de investigar o impacto das políticas e práticas de gestão de pessoas no bem-estar no trabalho, entre os colaboradores da Disney. A coleta de dados ocorreu através do preenchimento de questionários online que mensuram seis fatores das políticas e práticas de gestão de pessoas (TD&E, condições de trabalho, recrutamento e seleção, envolvimento, avaliação de desempenho, e recompensas) e três fatores do bem-estar no trabalho (afetos positivos, afetos negativos e realização).

Através dos resultados, as pesquisadoras concluíram a práticas recompensas não foi percebida pelos funcionários, de modo que estes não percebem que são remunerados adequadamente. As práticas de TD & E (treinamento, desenvolvimento e educação), por sua vez, foi a mais percebida, indicando que a organização preocupa em qualificar seus

colaboradores. Verificou-se ainda que a maioria dos funcionários percebe seu ambiente de trabalho como satisfatório. O bem-estar no trabalho foi medido utilizando-se a escala validada por Paschoal e Tamayo (2008) e observou-se que os afetos positivos do bem-estar obtiveram a maior média, indicando que os respondentes sentem-se felizes, dispostos, entusiasmados, alegres empolgados por trabalharem na organização, enquanto os sentimentos desagradáveis como depressão, nervosismo, angústia, ocorrem ocasionalmente.

As correlações entre as variáveis estudadas foram significativas. Todas as práticas de gestão de pessoas apresentaram correlações positivas afetos positivos (fator do bem-estar), de forma que envolvimento, TD&E e condições de trabalho, apresentaram uma forte correlação. Os afetos negativos tiveram uma baixa correlação com a percepção das práticas de gestão de pessoas.

Jesus e Rowe (2015) com o objetivo de analisar a influência da percepção de políticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional, verificando o papel mediador da justiça organizacional, realizaram uma pesquisa com os docentes do Instituto Federal do Espírito Santo e concluíram que as políticas de gestão de pessoas que explicaram a percepção de justiça foram Envolvimento e Remuneração. Estas duas dimensões explicaram também 87,8% da variância das três dimensões da Justiça Organizacional. A Percepção de justiça, por sua vez explicou as dimensões de comprometimento, com maior peso o comprometimento afetivo e o normativo. A partir dos resultados, os autores confirmaram a hipótese de que as três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental), são influenciadas pela percepção de políticas de gestão de pessoas Envolvimento e Recompensas e que esta relação é mediada pela percepção de justiça dos participantes.

Bezerra, Demo e Fogaça (2016) ao investigarem a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a identidade organizacional na empresa Telecom, utilizaram com instrumento as escalas de Percepção de Políticas de Recursos Humanos (Demo & Rozzet 2012)



e a escala de Identidade Organizacional (Mail & Ashforth,1992). Quanto às políticas de GP, os resultados demonstraram que todas as políticas são percebidas pelos colaboradores, sendo a dimensão melhor avaliada a de condições de trabalho e a menos percebida a de remuneração e recompensas. Quanto a identidade organizacional, todos os itens foram avaliados de maneira positiva, podendo-se concluir que os colaboradores se identificam com sua organização empregadora. Os resultados demonstraram ainda que há uma correlação positiva entre os dois construtos pesquisados, levando à conclusão de que as percepções das políticas de gestão de pessoas apresentam um efeito moderado sobre a identidade organizacional.

Com o objetivo de verificar se os valores organizacionais são preditores das políticas e práticas de gestão de pessoas em uma empresa pública do Distrito Federal, que atua no ramo da agricultura, Demo, Fernandes e Fogaça (2017) realizaram uma pesquisa com uma amostra por conveniência em uma população de 298 funcionários, dos quais 97 participaram. O instrumento utilizado foi a escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos, validada por Demo e Rozzet (2012) e as escala de Valores Organizacionais, validada por Porto et al. (2013), que consta dos fatores: hierarquia, igualitarismo, domínio, harmonia, inovação e estabilidade. Após a análise dos resultados, concluiu-se que os valores relativos a igualitarismo predizem as políticas e práticas de GP, Condições de Trabalho, TD & E e Envolvimento; os valores de Inovação predizem as políticas de TD & E e o valor Harmonia prediz as práticas de Condições de Trabalho.

### 1.2.1 Gestão de pessoas na Administração Pública

Para Gemelli e Filippim (2010) o que difere a gestão de pessoas do setor público e do setor privado é a função social de cada um destes setores, sua legislação, sua cultura organizacional, suas normas e tradições. Para as autoras, a gestão de pessoas não pode ser vista de uma forma isolada das demais áreas que envolvem a administração pública. Ela não deve ter apenas a função de contratar e demitir pessoas, sendo necessário assim, planejamento para desenvolver e capacitar seus servidores, visando a qualidade do trabalho e o bom atendimento à população, de forma que cada um seja um elemento de solução de problemas num processo de melhoria contínua. Desta forma, ainda conforme as autoras, desenvolver o conhecimento, o reconhecimento e dar *feedback* aos seus servidores é uma forma de diminuir a lacuna existente entre o modelo ideal de gerenciamento daquele que tem sido praticado. Quanto aos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, estes necessitam desenvolver competências técnicas, humanas e conceituais que atendam tanto ao público interno, quanto ao público externo da organização. No entanto, o desenvolvimento de tais competências, por vezes se torna a maior dificuldade na esfera pública.

Conforme Dutra (2009), a área de gestão de pessoas no setor público por vezes, acaba se tornando gestão de problemas, priorizando constantemente tarefas rotineiras e emergenciais, sendo sua imagem então, associada à burocracia e à ineficiência.

Bergue (2007) por sua vez, acredita que o papel da gestão de pessoas no serviço público seja suprir, desenvolver e manter as pessoas nas organizações públicas, observando-se os ditames constitucionais e legais e observadas as necessidades e condições do ambiente no qual estão inseridas. Na concepção de Paludo (2010), o contexto da administração pública possui nuances que a diferenciam do setor privado, pois enquanto o serviço público tem como objetivo atender as necessidades básicas da sociedade, o setor privado visa a obtenção do lucro.

De acordo com Gemelli e Filippim (2010), um outro diferencial é que a administração pública é alicerçada por cinco princípios constitucionais, descritos no art. 37 da Constituição Federal do Brasil de 1988. Conforme descrevem as autoras, o princípio da legalidade diz respeito ao administrador público fazer somente o que estiver autorizado em lei. O princípio da impessoalidade o qual impõe à prática o objetivo do interesse público. O princípio da moralidade administrativa exige o respeito aos princípios éticos da razoabilidade e da justiça. Por sua vez, o princípio da publicidade consiste na divulgação oficial do ato administrativo, para conhecimento do público em geral, admitindo o sigilo nos casos de segurança nacional. Por fim, o princípio da eficiência, o qual requer presteza, perfeição e rendimento funcional da administração pública.

Segundo Guimarães (2010) para o atendimento a estes princípios, muitas vezes a gestão pública torna-se burocrática e mecanicista, tornando-se este o principal desafio da nova Administração pública: transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Conforme Paludo (2010), este processo se faz necessário porque as tecnologias gerenciais surgidas com a globalização afetaram também o setor público, que vem importando e testando ferramentas e tecnologias implementadas no setor privado. O autor ainda exemplifica o uso de tais ferramentas, a citar: o programa de Gestão da Qualidade, que surgiu a partir da década de 1990, quando qualidade na administração pública era entendida como satisfação das necessidades e expectativas dos usuários dos serviços; o *Benchmarking* que busca melhorar a prestação dos serviços, enquanto na iniciativa privada, visa o aumento da competitividade e o Planejamento Estratégico que surgiu em grandes corporações mundiais e vem sendo aplicada em órgãos da administração pública.

Siqueira e Mendes (2009) rebatem a simples reprodução destas tecnologias, pois as configurações são diferentes no setor público e na iniciativa privada e embora haja uma influência, é importante ajustar as estratégias empresariais, considerando que há diferenças

básicas nos aspectos político, econômico e organizacional, além de leis específicas para a gestão de pessoas na administração pública, como carreira, forma de contratação, desempenho. Estes autores alertam para busca de um modelo próprio, que atenda as peculiaridades da esfera pública.

De acordo com Lemos (2010), a Constituição Federal do Brasil de 1988, provocou mudanças no setor público; uma delas é a forma das contratações, que passaram a ocorrer através de concurso público, tornando-se mais transparentes e isentas de favoritismo e perseguições políticas. A partir de então, houve a necessidade de alinhar as competências pessoais e profissionais às estratégias das instituições públicas, que passaram a demandar profissionais mais qualificados, com habilidades e competências específicas para atender a um público cada vez mais exigente e conhecedor de seus direitos. Todavia, segundo Lemos (2010), se por um lado, atingiu-se um objetivo, por outro, surgiram outros problemas ocasionados pela estabilidade advinda do regime estatutário que impossibilita a troca de funcionários quando necessário, além de gerar um número excessivo de servidores.

Na esfera pública, ocorre que muitas vezes, os servidores públicos são vistos como colaboradores sem motivação e sem interesse, que deixam a desejar nas suas tarefas do dia a dia. Desse modo, um dos desafios da gestão de pessoas na administração pública é proporcionar às organizações, a atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação, através de políticas de remuneração coerentes, de formação e capacitação contínua e formação de carreiras (Carvalho, Torres, Borba & Martins, 2015).

### 1.3 Clima Organizacional

As premissas dos estudos sobre clima organizacional se encontram no clássico evento de Elton Mayo de 1927, que ficou conhecido como Experimento de Hawthorne, realizado em uma fábrica em Chicago, nos Estados Unidos, quando Mayo constatou que as modificações no ambiente de trabalho, tanto físicas, quanto emocionais, são capazes de provocar mudanças emocionais e comportamentais nos trabalhadores, como produtividade, desempenho e fadiga (Ashkanasy, Wilderon & Peterson, 2000).

O estudo do clima reapareceu nas décadas de 1950 e 1960 a partir de movimentos nas teorias organizacionais, quando o clima interno passou a ser objeto de estudos das teses sobre qualidade de vida no trabalho, programas de qualidade total e cultura corporativa (Oliveira, 1995).

No entanto, até a década de 1980, os estudos se referiam ao termo Clima como práticas sociais e interpessoais que refletiam o clima social e não o clima organizacional (Oliveira, 1995). Dessa forma, o clima social remete ao conjunto de políticas e atividades formais e informais próprias do modo como os trabalhadores descrevem um aos outros e das relações estabelecidas entre superiores e subordinados (Schneider, 1985).

Somente a partir da década de 1990 que ocorreram em maior número, estratégias para investigação do construto clima organizacional, principalmente nas grandes empresas onde já se havia desenvolvido programas voltados à saúde do trabalhador e de qualidade de vida no trabalho (Toro, 2001).

De acordo com Keller e Aguiar (2004), historicamente o conceito de clima organizacional vem se adaptando às diversas teorias das organizações e às concepções que os estudos científicos tem dado aos aspectos do comportamento humano.

Forehand e Gilmer (1964) definem o clima como as características que descrevem uma organização, a distingue de outras e influencia o comportamento das pessoas nela inseridas.

Para Campbell, Dunnette, Lawer e Weick (1970), o clima é visto como uma variável da organização, porém avaliado através da percepção de seus membros, considerando a forma como cada organização lida com seus membros e seu ambiente. De forma semelhante, na abordagem de Litwin (1971), a definição de clima se apresenta como uma qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização de forma que influenciam seu comportamento.

Na concepção de Schneider e Snyder (1975), o clima é descrito com uma impressão global do que é a organização, a partir das percepções individuais manifestadas por seus membros.

No conceito formulado por Katz e Kahn (1976), há a predominância de atributos organizacionais, que existem independentemente das percepções dos indivíduos, pois para os autores, toda organização cria seu próprio clima ou cultura, onde se refletem as normas e os valores do sistema formal, o tipo de pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho, a forma de comunicação e até mesmo a forma como a autoridade é exercida.

No Brasil, de acordo com Souza (1980), o interesse pelo estudo do clima tomou feição científica a partir da década de 1970. Para esta autora, o clima é um fenômeno resultante da integração dos elementos da cultura organizacional e quando as variáveis culturais são modificadas, ocorre também alteração no clima.

Conforme Resende e Benaiter (1997), o clima organizacional expressa a situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimento dos empregados e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.

Na visão de Lemos e Martins (2007), o clima representa a soma do conjunto de percepções individuais geradas no ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo, contextualizado histórica e geograficamente.

Para Menezes e Gomes (2010), o clima é um conjunto das percepções do indivíduo referentes aos aspectos de seu ambiente de trabalho e que são compartilhadas entre os trabalhadores. Os autores afirmam que o clima é uma das variáveis psicológicas mais investigadas no contexto do comportamento organizacional.

De acordo com Martins (2008), até a década de 1990, havia uma confusão entre os conceitos de clima organizacional e clima psicológico e após muitas discussões e investigações, chegou-se à conclusão de que clima organizacional é constituído por elementos cognitivos, enquanto clima psicológico constitui-se de elementos afetivos. O clima psicológico se refere à ligação individual no contexto de trabalho e clima organizacional se define como percepções ligadas a um aspecto do trabalho, partilhadas pelos trabalhadores. A autora descreve ainda a superposição do conceito de clima com outros construtos como satisfação no trabalho e cultura organizacional. Satisfação é uma atitude, um vínculo do indivíduo para com seu trabalho, constituída por componentes cognitivos e afetivos e pode ser definida como “julgamento avaliativo”, seja positivo ou negativo, que o empregado faz de seu trabalho, quando se avalia se o trabalhador gosta ou não de determinados aspectos de seu ambiente organizacional. Por outro lado, na avaliação do clima, verifica-se a percepção da ausência ou presença destes aspectos, sendo, portanto, uma variável de natureza cognitiva (Martins, 2008).

Ainda em relação à similaridade conceitual dos construtos cultura organizacional e clima organizacional, Silva e Zanelli (2004) pressupõem que a Cultura é uma variável mais profunda que o Clima e se refere às práticas adotadas que norteiam os trabalhadores de uma organização, concedendo-lhes uma identidade própria, enquanto o clima é a atmosfera presente originada das práticas, procedimentos e recompensas percebidas pelos empregados.

Puente- Palácios e Freitas (2006) afirmam que as imprecisões conceituais de clima, têm dificultado os avanços quanto à relação entre este aspecto e os demais fenômenos do mundo organizacional. Ao analisarem a definição de clima organizacional e seus componentes, tomaram como ponto de partida a definição de Koys e DeCotiis (1991), que definem o clima como um fenômeno duradouro, que é construído baseado nas “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais e acordo com os padrões determinados por ela”. (Koys e DeCotiis, citado por Puente- Palácios & Freitas, p.266). Com base nesta definição, as autoras concordam que para a construção do clima de uma organização é necessário, estar de fato, ligado a ela para conhecer tanto seus padrões e práticas organizacionais, como o significado que o grupo atribui a essas práticas.

Quanto à muti-dimensionalidade do fenômeno, Puente-Palácios e Freitas (2006), ao realizarem estudos sobre os componentes da formação do clima, concluíram que existem divergências entre os estudiosos do campo e apresentaram uma análise sobre as dimensões ou fatores que compõem este construto, elaborada com base em delimitações teóricas e estudos empíricos. Como resultados, as autoras chegaram à conclusão de que das oito dimensões propostas por Koys e DeCotiis (1991), seis estão de acordo com a definição de clima, compondo um conjunto consistente das dimensões, são elas:

Autonomia - percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades;

Coesão - percepção de proximidade entre os membros da organização;

Confiança - percepção de liberdade e abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização;



Pressão - abordagem de questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho;

Reconhecimento – valorização das contribuições dos funcionários;

Inovação – percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos inovadores.

Os fatores suporte, caracterizado pela percepção da tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários, incluindo aspectos referentes à possibilidade de aprender com os erros e justiça, definido como a percepção da equidade com que a organização trata seus membros, foram considerados correlatos ao clima e não um de seus componentes.

James e James (1989), a partir de estudos empíricos, definem os fatores do clima como:

Estresse do papel e falta de harmonia – engloba tanto o estresse pela falta de clareza na definição das responsabilidades atreladas ao papel, quanto à falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais;

Tarefas desafiadoras e autonomia – percepção das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade, autonomia e importância;

Liderança e suporte – aborda questões relativas à percepção do papel e do desempenho do líder;

Cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade – refere-se à percepção que o funcionário tem sobre o relacionamento interpessoal e o desempenho no seu grupo de trabalho.

A investigação do clima organizacional é uma ferramenta que traz uma importante contribuição para o processo de gerenciamento de pessoas, e na concepção de Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional proporciona a análise, o diagnóstico e as sugestões que são

valiosas para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, para o aumento de produtividade e implantação de políticas organizacionais.

Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004), ao considerarem que o clima são percepções que os membros compartilham baseadas em suas relações com as políticas e procedimentos da organização, afirmam que essas percepções possuem valor estratégico, pois alimentam a formação de juízos, opiniões acerca da realidade de trabalho e os juízos, por sua vez, determinam as ações e decisões das pessoas. Os indivíduos respondem e atuam em sua realidade de trabalho percebida, influenciada por suas crenças a respeito da realidade e não pela realidade objetiva. Como o indivíduo se comporta com base naquilo que percebe, diagnosticar clima organizacional é um importante meio para avaliar o comportamento humano no trabalho. Para fins de diagnóstico, Martins (2008), validou a Escala de Clima de Clima Organizacional – ECO, escala multidimensional construída com a finalidade de avaliar a percepção do trabalhador sobre as várias dimensões do clima, assim elencadas: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico e controle/pressão.

De acordo com Altmann (2000), a implementação de programas de monitoramento do clima pode oferecer um maior envolvimento dos empregados ao seu ambiente de trabalho, refletindo em redução das ausências, melhoria na satisfação e no desempenho além de uma proatividade da gerência no sentido de prevenir e contornar situações críticas que influenciam negativamente o fluxo normal das atividades das equipes.

Todavia para que um programa sobre gestão do clima obtenha sucesso, a fase da investigação a ser realizada com os funcionários é de suma importância para a elaboração de um diagnóstico que informe da maneira mais fidedigna possível, as suas percepções sobre a organização. Para tanto, o gestor deve estar atento à escolha do instrumento de medida e sobre este assunto, Martins et al. (2004) afirmam que as dificuldades em se criar instrumentos

adequados é devido à indefinição do conceito de clima, das dimensões que o compõe e da influência singular de cada organização na percepção do seu clima.

Em um levantamento bibliográfico realizado por Martins et al. (2004) sobre instrumentos fatoriais de medida do clima, as autoras observaram que as dimensões mais utilizadas para este construto no período de 1993 a 2004, são: estrutura das tarefas, relação entre recompensa e punição, relacionamentos interpessoais, suporte das chefias, consideração para com os empregados, reconhecimento, feedback, clareza das políticas, liderança comunicação e conforto físico.

Como referências de estudos mais recentes sobre a pesquisa de clima, destaca-se o trabalho desenvolvido por Burgueño (2014), que ao realizar um estudo sobre a pesquisa de clima e suas variáveis, buscou na literatura autores que abordassem os fatores do clima a partir de 2006 e observou serem estes, de uma forma sucinta: relacionamento interpessoal, recompensa, liderança, reconhecimento, motivação, supervisão, treinamento, práticas de recursos humanos, relação com o trabalho, respeito, orgulho, trabalho em equipe.

A partir da revisão de Burgueño (2014), observa-se que fatores do clima identificados mais recentemente, são semelhantes aos identificados por pesquisadores das décadas de 1960 a 2000.

Na literatura encontra-se um número significativo de estudos teórico-empíricos acerca do tema clima organizacional e sua relação com outras variáveis do comportamento organizacional. Tais estudos visam obter uma maior compreensão da relação do indivíduo com seu ambiente de trabalho.

Puente-Palacios, Pacheco e Severino (2013) investigaram o efeito do clima organizacional no estresse ocupacional relatado por trabalhadores de uma empresa pública, atuante em diversas regiões do Brasil. Para a realização da pesquisa as autoras utilizaram uma escala sobre clima, composta por 32 itens que abordam os fatores: 1) promoção, 2) recompensas

e benefícios, 3) características da tarefa e 4) relacionamento com a chefia. O questionário sobre estresse é composto por um único fator, com 10 itens e ambos os instrumentos foram desenvolvidos pela empresa pesquisada.

As autoras ponderaram que alguns dos resultados encontrados são consoantes com trabalhos na área, encontrados na literatura. A pesquisa concluiu que o clima organizacional é antecedente do estresse. Foi observado também que quanto pior a percepção sobre promoção, recompensas e benefícios, maior será o estresse relatado, assim como as relações prejudiciais com a chefia, podem elevar o nível de estresse.

Rocha e Muniz (2015) realizaram um estudo de caso em uma empresa de contabilidade com o objetivo de investigar a correlação existente entre o clima organizacional e satisfação no trabalho. Para tal, os autores utilizaram como instrumento de medida, a escala de Clima Organizacional, validada por Martins et al. (2004) e a Escala de Satisfação no Trabalho, proposta por Siqueira (2008). Os resultados apresentados confirmaram a teoria de que o clima interfere na satisfação com o trabalho, havendo fortes correlações entre os fatores apoio do chefe e da organização com o fator satisfação com a chefia; do fator recompensa com os fatores satisfação com o salário, com a natureza do trabalho e com as promoções; do fator coesão entre os colegas com o fator satisfação com os colegas.

Ao realizarem um estudo de caso em uma instituição pública federal de ensino superior do Distrito Federal, Barros e Melo (2016) buscaram investigar a influência do clima organizacional na motivação de colaboradores do instituto. Os resultados obtidos demonstraram que o clima tem elementos capazes de influenciar a motivação das pessoas, o salário um dos principais fatores de motivação. 44% das respostas indicaram que a instituição reconhece o bom trabalho desenvolvido pelos funcionários, 56% respondeu que as orientações recebidas são sempre claras e objetivas e 44% demonstraram que quase sempre a organização oferece boas

condições físicas e materiais para o trabalho. A maioria dos participantes (63%) consideram que quase sempre o clima é favorável, além de concordarem que há um bom relacionamento entre colegas (56%). Quanto à satisfação no trabalho, 56% dos entrevistados relatam estar satisfeito, numa escala de cinco pontos que varia de muito satisfeito a muito insatisfeito.

Bachion e Lima (2018), ao investigarem a influência do clima organizacional na intenção de permanência dos indivíduos na organização, realizam uma pesquisa com trabalhadores de empresas de todos os portes das cidades de Ouro Preto e Mariana e obtiveram os seguintes resultados: a maioria dos respondentes foi da faixa etária de 18 a 25 anos, do sexo feminino, com ensino superior incompleto e tempo de um ano ou menos no emprego atual. Os resultados demonstraram que dimensões do clima como liderança e ambiente de trabalho influenciam a intenção do empregado em permanecer na organização, ou seja, líderes comprometidos com as metas organizacionais, que auxiliam no desenvolvimento de seus subordinados e reconhecem o desempenho tendem a impactar positivamente na decisão do indivíduo em permanecer na organização. Por outro lado, quando os funcionários se sentem parte da empresa e tem orgulho de nela trabalhar, percebem espírito de equipe e bom relacionamento com colegas, são influenciados a se manterem no trabalho.

## CAPÍTULO 2

### MÉTODO

Este capítulo apresenta o objetivo do estudo, a definição das variáveis, as características da instituição estudada, os participantes da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, as análises estatísticas e os aspectos éticos da pesquisa.

#### 2.1 Objetivos

O objetivo deste estudo foi testar um modelo, no qual o impacto das percepções das políticas de gestão de pessoas nos relatos de bem-estar no trabalho são mediadas pela percepção do clima organizacional, através de um estudo de caso em uma Autarquia Municipal. O modelo proposto considera que as percepções de políticas de gestão de pessoas e o clima da organização se constituem em variáveis explicativas do Bem-estar no trabalho, conforme demonstrado na Figura 1. Neste modelo, apresenta-se como variáveis independentes ou preditoras (VIs), as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação -TD&E, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas). As variáveis dependentes ou critério (VDs) são as dimensões de BET (Afeto Positivo; Afeto Negativo e Realização) e como variáveis mediadoras (VMe), as dimensões de Clima Organizacional (Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto Físico e Controle e Pressão).

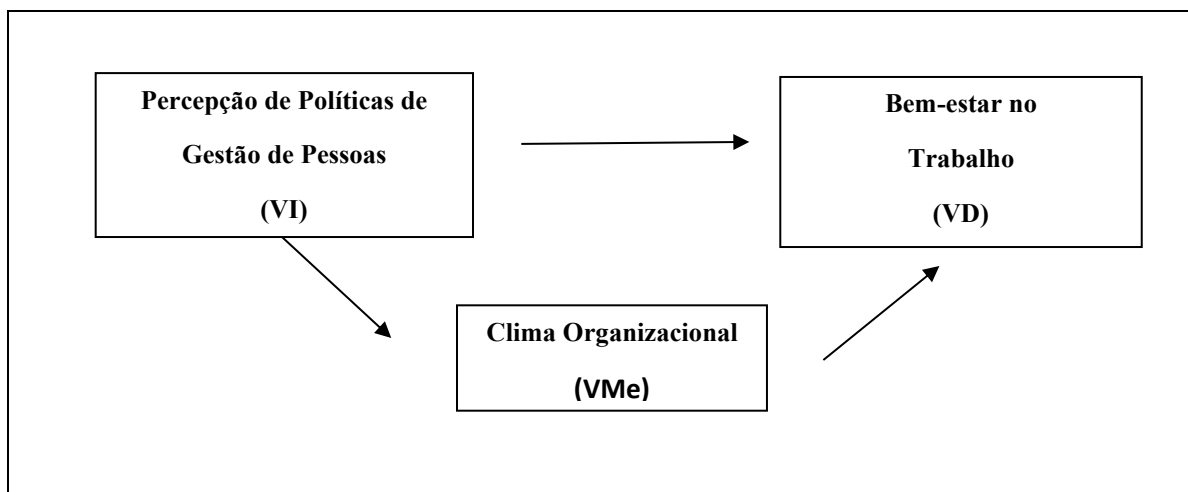


Figura 1. Modelo de investigação

## 2.2 Definição das variáveis de estudo:

A Tabela 3 sintetiza a definição as variáveis investigadas nesta pesquisa, tendo como base os estudos que trataram de suas validações.

**Tabela 3**

Definição das variáveis do estudo

Variáveis	Dimensões	Definição
	Envolvimento	“Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação” (Demo, 2016 p. 126)
	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	“Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento” ( Demo, 2016, p. 126)
Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas	Condições de Trabalho	“Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores, boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia” ( Demo, 2016, p. 127)

Tabela 3 (continuação)

	Avaliação de Desempenho e Competências	“Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoção, planejamento de carreira e desenvolvimento” ( Demo, 2016, p. 127)
	Remuneração e Recompensas	“Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos”( Demo, 2016, p. 128)
Clima Organizacional	Apoio da chefia e da organização	“Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho” ( Martins, 2008, p. 33)
	Recompensa	“Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho o trabalhador” (Martins, 2008, p. 33)
	Conforto físico	“Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados” ( Martins, 2008, p. 33)
	Controle/pressão	“Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados” ( Martins, 2008, p. 33)
	Coesão entre colegas	“União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho” ( Martins, 2008, p. 33)
Bem-estar no Trabalho	Afetos positivos	Revelam o quanto a pessoa sente-se entusiasmada, alerta e ativa. (Paschoal & Tamayo, 2008)
	Afetos negativos	Reflete o quanto a pessoa sente desprazer e angústia (Paschoal & Tamayo, 2008)
	Realização	Percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve suas habilidades e potencial e avança no alcance de suas metas de vida (Paschoal & Tamayo, 2008)

### 2.3 Caracterização da Instituição pesquisada

A pesquisa foi realizada com os servidores de uma Autarquia Municipal que dispõe de autonomia econômico-financeira e administrativa, responsável pelo saneamento básico de uma cidade localizada na região do Triângulo Mineiro que tem como objetivos: estudar, projetar e executar obras de construção, ampliação ou remodelação dos sistemas públicos de captação, tratamento, reservação e distribuição e cobrança de água potável; coletar e tratar esgotos sanitários e saneamento de cursos d’água; realizar a coleta regular de lixo e coleta seletiva e



operacionalizar o sistema de redes pluvial de todo o município e distritos. Trata-se de uma instituição pública, cujo regime de trabalho é estatutário.

O quadro de pessoal é composto por servidores que ocupam cargos efetivos, para os quais a admissão ocorre através de concurso público e cargos em comissão/confiança que se caracterizam por serem cargos de liderança/gestão e de livre nomeação e exoneração pelo dirigente. Conta com aproximadamente 800 servidores, sendo 737 ocupantes de cargos efetivos e 64 que ocupam exclusivamente cargos em Comissão. Os cargos comissionados, somados às Funções de confiança totalizam 278.

Os cargos efetivos são classificados pelo nível de complexidade das tarefas, responsabilidade, riscos e o nível de escolaridade exigido para ingresso, conforme demonstrado na Tabela 4

#### **Tabela 4**

Classificação de cargos efetivos da organização pesquisada

<b>Grupo de cargos</b>	<b>Nível de escolaridade para ingresso</b>	<b>Nº de ocupantes</b>
Operacional	Ensino Fundamental	531
Administrativo / Técnico	Ensino Médio / Técnico	175
Analista	Ensino Superior	031

#### **2.4 Participantes do estudo**

A amostra dos participantes da pesquisa foi selecionada de forma estratificada com o intuito de garantir representatividade de todos os setores da instituição pesquisada (Pasquali, 2015). Assim, os servidores convidados a participar foram selecionados através de sorteio

observando-se a distribuição de forma proporcional ao número total de servidores de cada estrato, representados pelas gerências subordinadas às diretorias de área. O número de participantes da amostra (215) representa 27% do número total de 800 servidores da instituição. Assim, para a formação dos estratos, foram selecionados aproximadamente 27% dos servidores lotados em cada gerência, conforme demonstrado na Tabela 5. Cabe salientar que foram excluídos os ocupantes dos cargos de Diretor e os servidores com menos de seis meses de trabalho na autarquia.

Pallant (2007) propõe que o tamanho da amostra é determinado pelo número de variáveis independentes (cinco tipos de políticas de GP e cinco fatores do clima organizacional), sendo 15 casos por preditor. Assim, a amostra não poderia ter menos que 150 participantes. O tamanho da amostra pode ser definido também conforme apontado por Tabachnick e Fidel (2019) para procedimentos como correlações e regressões múltiplas, através da regra  $N \geq 50 + 8m$ , onde  $N$  é o tamanho da amostra e  $m$  é o número de variáveis independentes, que para este estudo, resultaria em uma amostra mínima de 130 participantes. Contudo, Abbad e Torres (2002) observam que na análise de regressão múltipla, o poder estatístico é drasticamente reduzido quando se utiliza amostras menores que 175 participantes, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis.

Foram selecionados então, 215 servidores da autarquia entre efetivos e comissionados que foram convidados a participar da pesquisa. Destes, 9 não devolveram o questionário preenchido e 06 questionários foram descartados por não estarem preenchidos conforme as instruções. O arquivo de dados foi composto por 200 participantes, número que satisfaz as regras de amostragem propostas na literatura.

**Tabela 5**

Formação da amostra da pesquisa

<b>Gerência (estrato)</b>	<b>Nº de servidores da lotação</b>	<b>Nº de servidores selecionados para a amostra</b>
Diretoria Geral		
Procuradoria Autárquica Geral	14	4
Assessoria de Comunicação e Imprensa	4	1
Secretaria Executiva	3	1
Auditoria e Controladoria dos Serviços Internos	5	1
Diretoria Administrativa		
Gerência Administrativa	141	40
Gerência de Recursos Humanos	31	8
Diretoria Financeira		
Gerência de Fiscalização	36	10
Gerência Comercial	84	23
Gerência Financeira e de Custos	21	6
Diretoria de Suprimentos		
Gerência de Controle das Licitações	11	3
Gerência de Gestão de Estoques	12	3
Diretoria Técnica		
Gerência Ambiental	13	4
Gerência de Tratamento de Água e Operações	86	23
Gerência de Tratamento de Esgoto	93	26
Gerência de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário	126	33
Gerência de Projetos e Obras	23	6
Gerência de Produção Industrial e Manutenção Eletromecânica	41	11
Diretoria de Planejamento		
Gerência de Planejamento e Projetos	18	5
Diretoria de Gestão de Resíduos Sólidos		
Gerência de Gestão de Resíduos Sólidos	12	3
Diretoria de Drenagem Pluvial		
Gerência de Drenagem Pluvial	16	4

Dentre os participantes, a maioria é do gênero masculino (78,5%), enquanto o gênero feminino representa um percentual de 21,5% conforme demonstrado na Tabela 6. Estes números se explicam por ser uma organização da área de saneamento básico, onde são prestados serviços operacionais e externos de manutenção, como manutenção de redes de água, redes de esgoto, elétrica industrial, mecânica industrial, de veículos, redes pluviais, operações de estações de tratamento de água e de tratamento de esgoto, fiscalização de obras de saneamento. A maioria possui curso de Pós-graduação (34,5%), seguido por Ensino Superior (26,5%) e Ensino Médio / Técnico (26%), 5% da amostra tem ensino Fundamental completo e 5,5% possui o Ensino Fundamental incompleto. Este fato pode ser explicado pelo plano de carreiras dos servidores, que contempla progressões na carreira concedendo percentuais de acréscimos

nos vencimentos para aqueles que apresentam uma escolaridade acima da exigida para provimento no cargo. Embora a maioria dos cargos não tenha como pré-requisito, níveis elevados de escolaridade, conforme demonstrado na Tabela 4.

A idade média dos participantes é de 44,57 anos (DP =10,42) e o tempo médio de trabalho na autarquia é de 14 anos (DP= 9,33). Quanto a esta variável, é importante salientar que o índice de rotatividade é muito baixo, devido à estabilidade no serviço público. Ocorre porém, uma renovação na ocupação de cargos exclusivamente comissionados a cada gestão municipal, ou seja, a cada 04 anos.

### Tabela 6

Dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo

Variáveis	Categoria	f	%	Média	Desvio Padrão
Gênero	Masculino	157	78,5		
	Feminino	43	21,5		
Grau de instrução	Ensino Fundamental Incompleto	11	5,5		
	Ensino Fundamental Completo	15	7,5		
	Ensino Médio	52	26,0		
	Ensino Superior	53	26,5		
	Pós-graduação	69	34,5		
Ocupa Cargo em Comissão/ Função de confiança	Sim	59	29,5		
	Não	141	70,5		
Idade				44,57 anos	10,42
Tempo na instituição				14 anos	9,33

Nota. N=200

## 2.5 Instrumentos de pesquisa

Para coleta de dados foram utilizados três instrumentos validados, com índices de confiabilidade (Alpha de Conbrach) que variam de 0,78 a 0,93. Com o objetivo de se traçar um perfil dos participantes, o instrumento continha ainda um questionário com dados pessoais e funcionais dos respondentes, como gênero, idade, grau de instrução, tempo na organização e se

ocupam cargo em comissão ou função de confiança, para se conhecer o perfil dos participantes do estudo.

Os instrumentos da pesquisa, com os autores, suas dimensões e índices de confiabilidade estão apresentados na Tabela 7. Salienta-se que os instrumentos se encontram também no anexo B.

### **2.5.1 Escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos (EPPRH)**

A escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos utilizada foi sua versão reduzida (32 itens) e traduzida para o português por Demo et al. (2014), uma vez que foi validada transculturalmente nos Estados Unidos e no Brasil. Trata-se do instrumento mais recente e abrangente sobre o tema, representando as políticas de GP condizentes com a revisão teórica realizada por Demo et al (2014). Importante salientar que, para este estudo, o fator Recrutamento e Seleção (composto por 06 itens), foi excluído do instrumento, devido ao fato da organização investigada ser de caráter público e o processo de seleção ocorrer através de concurso público e/ou o ingresso por meio de indicações políticas.

Os índices de precisão (Alpha de Conbrach) estão acima de 0,80 e os itens são avaliados numa escala tipo Likert de 05 pontos que varia de 1 a 5 (1= discordo totalmente da afirmativa, 2= discordo parcialmente da afirmativa, 3= não concordo nem discordo da afirmativa/ não se aplica, 4= concordo parcialmente da afirmativa e 5= concordo totalmente com a afirmativa).

### **2.5.2 Escala de Clima Organizacional (ECO)**

A Escala de Clima Organizacional é composta por 05 fatores (Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas), que somam um total de 63 itens, cujos índices de precisão (Alpha de Conbrach), encontram-se

acima de 0,70. Os itens são avaliados numa escala tipo Likert que varia de 1 a 5 pontos (1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo nem discordo, 4 =concordo, 5=concordo totalmente)

### **2.5.3 Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET)**

A Escala de Bem-estar no Trabalho está estruturada em duas partes, sendo a primeira organizada em Afeto, composta por 09 itens que revelam afetos positivos (alegre, disposto, contente, animado, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso e tranquilo) e 12 itens que revelam afetos negativos (preocupado, irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso e com raiva) Para responder, o participante usa uma escala de resposta que expressa a frequência de seus sentimentos (humores emoções) no seu trabalho, variando de 1 a 5 (1= nem um pouco, 2=um pouco, 3= moderadamente, 4= bastante e 5= extremamente). A segunda parte, composta por 09 itens revela realização no trabalho. Ao responder, o participante utiliza uma escala que varia de 1 a 5 e demonstra o quanto ele discorda ou concorda com cada afirmação (1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= concordo em parte, 4= concordo, 5= concordo totalmente).

**Tabela 7**

Nome, autor, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação

<b>Instrumento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Itens</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
EPPRH - Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Recursos Humanos (Demo et al., 2014) versão reduzida	Envolvimento	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9	0,93
	Treinamento,	10,11,12	3	0,88
	Desenvolvimento e Educação			
	Condições de Trabalho	13,14,15,16,17	5	0,84
	Avaliação de Desempenho e Competências	18,19,20,21,22,	5	0,86
	Remuneração e Recompensas	23,24,25,26	4	0,81
ECO- Escala de Clima Organizacional (Martins et al., 2008)	Apoio da Chefia e da Organização	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21	21	0,92
	Recompensa	22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34	13	0,88
	Conforto físico	35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47	13	0,86
	Controle/ pressão	48,49,50,51,52,53,54,55,56	9	0,78
	Coesão entre colegas	57,58,59,60,61,62,63	7	0,78
EBET - Escala de Bem-Estar no Trabalho – (Paschoal & Tamayo, 2008)	Afeto Positivo	1,3,4,8,11,13,17,19,21	9	0,93
	Afeto Negativo	2,5,6,7,9,10,12,14,15,16,18,20	12	0,91
	Realização	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9	0,88

## 2.6 Procedimentos de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados atendeu à Resolução 510/2016 do CNS – Conselho Nacional de Saúde. Primeiramente foi solicitada junto à direção da organização, autorização para realização da pesquisa. Após anuência da direção, os participantes foram selecionados e

contactados e/ou abordados em seus locais de trabalho e convidados a participarem da pesquisa, sendo informados quanto aos objetivos e procedimentos utilizados e do caráter acadêmico da pesquisa. Os participantes foram informados quanto ao sigilo e confidencialidade dos dados e de sua livre participação e possibilidade de desistência da pesquisa a qualquer momento, caso assim o desejassem. Foram assegurados aos participantes o anonimato e a não ocorrência de qualquer pena ou prejuízo pessoal ou no trabalho.

A coleta de dados foi realizada pela pesquisadora e uma estagiária do setor e àqueles que aceitaram participar, foram entregues o questionário da pesquisa, o Termo de esclarecimento ao colaborador e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo2) que era lido e assinado pelo participante e devolvido à pesquisadora. Os respondentes receberam a orientação de que poderiam preencher o questionário seguindo as instruções e devolvê-lo posteriormente à pesquisadora ou à estagiária que ao recebê-los, os guardavam em na sala de trabalho da pesquisadora, com acesso restrito.

## **2.7 Procedimento de análise dos dados**

Os dados obtidos com as respostas aos questionários foram registrados em um arquivo de dados, a partir do qual foram analisados por meio do Programa Statistical Package of Social Science (SPSS), versão 22.2.

A análise exploratória dos dados foi realizada a fim de se verificar a precisão da entrada de dados, casos extremos, a normalidade das variáveis e os pressupostos necessários à aplicação de técnicas multivariadas. Calculou-se ainda o Alpha de Cronbach para testar a confiabilidade



das escalas utilizadas no estudo e as correlações entre as variáveis foram verificadas através da correlação de Pearson. A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência).

Para o teste do modelo teórico proposto utilizou-se a análise de regressão padrão, a fim de verificar as variáveis que se constituem as melhores preditoras do bem-estar no trabalho e testar a mediação.

Para verificar a magnitude de mediação da variável (clima organizacional) na relação entre a variável preditora (percepção de políticas de GP) e a variável critério (bem-estar no trabalho), foram realizadas as equações de regressão, propostas por Baron e Kenny (1986):

1 - A variável preditora (Percepção de políticas de GP) prediz a variável critério (Bem-estar no trabalho) de forma significativa

2 - A variável preditora (Percepção de políticas de GP) prediz a variável mediadora (clima organizacional) de forma significativa

3 - A variável mediadora (Clima organizacional) prediz as variáveis critério (bem-estar no trabalho) de forma significativa

4 - Na presença da variável preditora e da mediadora, a relação previamente constatada como significativa entre preditora e critério decresce em magnitude.

Neste último passo (4), utilizou-se a regressão hierárquica, na qual foram selecionadas as variáveis preditoras ou explicativas (Percepção de políticas de GP) e as mediadoras (Clima Organizacional) que se mostraram significativas nos passos anteriores para que pudessem formar dois blocos de variáveis e analisar a mediação com cada variável critério.

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo deste estudo foi testar o modelo no qual o bem-estar no trabalho é explicado pela percepção das políticas de gestão de pessoas, além de verificar o papel mediador do clima organização na relação entre estas duas variáveis, através de um estudo de caso realizado com servidores públicos de uma autarquia municipal. Assim, este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise exploratória, das estatísticas descritivas, da correlação entre as variáveis do estudo e dos modelos de regressão múltipla empregados.

#### 3.1 Análise Exploratória dos dados

O banco de dados foi composto por dados coletados de uma amostra de 200 participantes. Observou-se que não houve erros de digitação e nem dados omissos ou extremos. Como não houve a ocorrência de casos multivariados, após a limpeza dos dados, a amostra permaneceu com 200 participantes.

A normalidade dos dados foi observada através dos índices de frequência (média e desvio padrão) e pelo histograma que analisa a assimetria e curtose. Observou-se que os dados da amostra possuem uma distribuição normal, pois estão dentro dos parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001), que consideram aceitáveis os índices entre 1 e 2.

Ao analisar a matriz de correlação entre as variáveis (Tabela 10), pode-se observar que não houve multicolinearidade entre as variáveis pesquisadas, tendo em vista que os coeficientes de correlação encontrados foram inferiores a 0,80, como indicado por Field (2009).

Os índices de confiabilidade das variáveis para a amostra foram todos superiores a 0,71(Tabela 8) e revelaram resultados próximos aos dos estudos originais, o que sugere uma confiabilidade satisfatória. (Hair, Anderson, Tatham e Black,2005). Os autores indicam como aceitável, os índices iguais ou superiores a 0,70, embora em estudos exploratórios, os valores acima de 0,60 também sejam aceitáveis. Portanto, todas as variáveis foram incluídas nas análises.

**Tabela 8**

Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo.

<b>Instrumento e Autor</b>	<b>Fatores</b>	<b>Alpha de Cronbach validação</b>	<b>Alpha de Cronbach amostra</b>
EPPRH - Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Recursos Humanos (Demo et al.,2014)	Envolvimento	0,93	0,89
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,88	0,79
	Condições de Trabalho	0,84	0,71
	Avaliação de Desempenho e Competências	0,86	0,84
ECO- Escala de Clima Organizacional (Martins et al., 2008)	Remuneração e Recompensas	0,81	0,75
	Apoio da Chefia e da Organização	0,92	0,95
	Recompensa	0,88	0,90
	Conforto físico	0,86	0,93
	Controle/ pressão	0,78	0,79
EBET - Escala de Bem-Estar no Trabalho – (Paschoal & Tamayo, 2008)	Coesão entre colegas	0,78	0,83
	Afeto Positivo	0,93	0,94
	Afeto Negativo	0,91	0,91
	Realização	0,88	0,94

### 3.2 Análises Descritivas

A Tabela 9 apresenta os resultados das estatísticas descritivas das variáveis de estudo.

**Tabela 9**

Estatística descritiva das variáveis de estudo.

Variável	Ponto médio da escala	Média ( <i>M</i> )	Desvio Padrão ( <i>DP</i> )
Envolvimento		3,13	0,80
TD& E	3	2,79	0,93
Condições de Trabalho		3,41	0,77
Avaliação de Desempenho		2,76	0,89
Remuneração e Recompensa		2,95	0,89
Apoio da chefia e da organização		3,18	0,77
Recompensa	3	2,66	0,70
Conforto físico		3,44	0,83
Controle/ pressão		3,00	0,62
Coesão entre colegas		3,49	0,67
Afeto positivo		3,06	0,90
Afeto negativo	3	1,99	0,76
Realização		3,56	0,74

*Nota.* TD& E = Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Em relação à percepção de políticas de gestão de pessoas, o cálculo das médias das variáveis do estudo, demonstrou que a política de Envolvimento ( $M = 3,13$  e  $DP = 0,8$ ) ficou posicionada no ponto médio de escala, indicando que os respondentes não concordam e nem discordam que a instituição adota práticas a fim de criar um vínculo afetivo com seus servidores, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. Isto sugere que estas práticas precisam ser melhoradas na instituição através de uma comunicação interna mais eficaz para que os servidores se sintam mais envolvidos. Ocorre relatos de servidores de se sentirem excluídos por não serem comunicados em tempo hábil para participação em eventos ou outros comunicados da administração. O fato de a instituição ter várias unidades e postos de trabalho localizados em todas as regiões do município e nos distritos (estações de tratamento de água e de esgoto, reservatórios de água, postos descentralizados de manutenção) parece fazer com que a comunicação interna fique prejudicada.

Uma média similar foi encontrada quanto à política condições de trabalho ( $M = 3,41$  ( $DP = 0,77$ )), indicando também que os servidores não concordam e nem discordam que a instituição onde trabalham preocupa-se em promover boas condições de trabalho, como

desenvolver programas de prevenção de acidentes, segurança, saúde e condições físicas adequadas para o desenvolvimento do trabalho. Embora a instituição ofereça subsídio para o custeio de um plano de saúde, para muitos servidores, a adesão ao plano acaba saindo a um custo alto quando o benefício se estende aos dependentes legais. Apesar dos gestores receberem orientações referentes às normas e condutas de segurança no trabalho para acompanhamento das equipes, a instituição não dispõe de um programa sistemático de segurança no trabalho e prevenção de acidentes, fazendo com que a equipe de profissionais da área de segurança do trabalho, atue em situações que já ocorridas ou emergenciais. Outro motivo que pode justificar este resultado é que apesar da sede administrativa ter instalações novas, outras unidades estão situadas em instalações antigas, com mobiliários e iluminação que necessitam manutenção, além de algumas unidades se situarem distante da sede ou fora do perímetro urbano.

Os demais fatores das políticas de GP, como TD&E, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas obtiveram médias entre 2,76 e 2,95, indicando que os servidores discordam parcialmente de existência de práticas efetivas de avaliação de desempenho que subsidiam decisões sobre promoções e planejamento de carreiras (Avaliação de desempenho e competências –  $M=2,76$ ,  $DP=0,89$ ). Tal resultado pode ser explicado pelo fato de que apesar de haver uma legislação que estabelece avaliação periódica de desempenho, na prática não ocorre. Quanto às oportunidades de crescimento, estas nem sempre estão relacionadas com o desempenho do servidor, porque muitas vezes são pautadas por questões políticas ou de amizade.

Os resultados ainda mostraram que os servidores não percebem políticas ou práticas de TD&E ( $M=2,79$ ,  $DP=0,93$ ) que visem treiná-los, ou estimulá-los para a aquisição e o desenvolvimento de competências necessárias ao trabalho. A ausência de um plano formal de treinamento para os servidores e a falta de realizações frequentes de cursos, pode ter sido o motivo dos servidores discordarem parcialmente da existência desta política na instituição.

Discordam, ainda, que a instituição estabeleça políticas efetivas de remuneração que ofereça remuneração ou incentivos compatíveis com as competências ou resultados apresentados (Remuneração e Recompensas  $M= 2,95$ ,  $DP=0,89$ ). Tais resultados são consoantes com os resultados encontrados por Sampaio (2015), ao desenvolver um estudo com psicólogos da rede pública municipal, quando investigou as relações entre Bem-estar no Trabalho, Políticas de GP e Justiça organizacional e concluiu que com exceção da política de Recrutamento e Seleção, as demais (Remuneração e Recompensas, avaliação de desempenho e competências, TD&E, Condições de trabalho e Envolvimento) obtiveram uma média entre 2,12 e 2,74, indicando que os psicólogos discordam da existência destas práticas na instituição na qual trabalham. Esta semelhança pode ser explicada devido ao fato de ambos os estudos, terem sido realizados com servidores públicos, como estudo de caso, em uma instituição única.

A falta de percepção de políticas que reconhecem e recompensem o trabalho desempenhado pelo servidor público, aliadas às condições inadequadas de trabalho, geram insatisfação, pouca participação e até mesmo adoecimento por parte dos servidores (Carneiro 2006). Por outro lado, no estudo desenvolvido por Demo et al. (2014) com servidores da Disney, verificou-se que a política de TD & E foi a mais percebida, o que se justifica por ser uma das maiores organizações de entretenimento do mundo; portanto seus colaboradores devem estar bem treinados e afinados com a missão da organização. Porém, os resultados demonstraram que os colaboradores acreditam que não são satisfatoriamente remunerados.

A política de Remuneração e Recompensas também foi a menos percebida em uma investigação sobre as práticas de GP, em uma empresa de telecomunicações, realizada por Fogaça et al.(2016) que observaram também que todas as políticas de GP foram percebidas pelos funcionários. A diferença na forma de percepção de políticas de GP de servidores públicos e de colaboradores de empresas privadas, vem ao encontro do entendimento de Dutra (2009) de que a gestão de pessoas na administração pública por vezes prioriza tarefas rotineiras

e emergenciais. Palludo (2010) destaca que as empresas privadas visam lucro; desta forma, desenvolver políticas e práticas que desenvolvam as competências de seu pessoal e oferecer boas condições de trabalho, melhorando a satisfação comprometimento e o desempenho, torna-se um investimento.

Ao analisar a gestão de pessoas na administração pública, Marconi (2009) aponta que, no Brasil, devido à inexistência da definição de diretrizes para as políticas de RH, o setor público continua a possuir a imagem burocrática e ineficiente e a área de RH atua respondendo às demandas dos outros setores e dos servidores. Caracteriza-se, ainda, por dispor de poucos instrumentos para treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, enquanto as progressões na carreira são atreladas ao tempo de serviço e não às competências dos servidores.

Quanto ao Clima Organizacional, os fatores Apoio da chefia e da organização ( $M=3,18$ ,  $DP=0,77$ ), Conforto físico ( $M=3,44$ ,  $DP=0,83$ ), Controle /pressão ( $M=3,00$ ,  $DP=0,62$ ) e Coesão entre colegas ( $M=3,49$ ,  $DP=0,67$ ), apresentaram médias dentro do ponto neutro da escala, o que demonstra que a população pesquisada não concorda e nem discorda que há suporte afetivo por parte das chefias ou da organização para o desempenho de seus trabalhos. Aponta também que os servidores não percebem que o ambiente, as condições de trabalho, a segurança e o espaço físico atendem suas necessidades. Não concordam e nem discordam que existe pressão e controle, por parte da instituição e da supervisão, em relação ao cumprimento de prazos, frequência e horários, além de não concordarem e nem discordarem de que há uma fiscalização permanente do chefe no ambiente de trabalho. Quanto ao fator Coesão entre colegas, os participantes revelaram que não concordam e nem discordam que em seu ambiente de trabalho há uma relação de ajuda mútua, cooperação, amizade cumplicidade entre os colegas. Em relação ao fator Recompensa, a média 2,66 ( $DP=0,70$ ) indica que os participantes discordam que são valorizados na instituição e que o trabalho bem feito seja recompensado ou que os salários e recompensas dependem da produtividade e da qualidade do trabalho

desenvolvido. Este resultado está conforme a percepção dos servidores de que não existe na instituição uma política de remuneração que valorize o desempenho. Puente-Palácios et al. (2013) ao pesquisarem o clima organizacional em uma empresa pública, constataram que há uma relação de predição entre os fatores do clima e estresse no trabalho, ou seja, se os funcionários percebem que as promoções e recompensas não são adequadas e o relacionamento com chefias é prejudicado, eleva-se o nível de estresse. Na concepção de Rizzatti (2002), a avaliação do clima organizacional facilita a implementação das mudanças necessárias para a melhoria dos processos de trabalho, tornando-se assim uma importante ferramenta que busca conhecer as necessidades, as aspirações e expectativas do grupo de trabalho.

No que se refere ao Bem-estar no trabalho, as médias obtidas apontam que relatos de afetos positivos no ambiente de trabalho (alegre, disposto, empolgado, entusiasmado, feliz etc.) ocorrem de forma moderada ( $M=3,18$ ,  $DP=0,77$ ), enquanto os relatos de afetos negativos (irritado, deprimido, ansioso, frustrado etc.) obtiveram uma média de 1,99 ( $DP=0,76$ ), indicando que emoções e humores negativos não estão presentes em suas rotinas de trabalho. O fator Realização ficou posicionado no ponto médio da escala (concordo em parte), com Média 3,56( $DP=0,74$ ). Observa-se que neste fator a média ficou próxima ao ponto 4 da escala (concordo), o que sugere que os participantes consideram que na instituição em que trabalham, há a possibilidade de realização pessoal e profissional, de desenvolver habilidades e atingir resultados considerados importantes; fazer o que gosta superando desafios e alcançando metas para a vida. Pode-se considerar que na instituição estudada, os colaboradores sentem bem-estar de uma forma moderada. Quanto ao aspecto de BET, Realização ( $M=3,56$ ,  $DP=0,74$ ), o fato de concordarem em parte que se sentem realizados no trabalho, pode ser explicado pelo fato de a instituição ser do ramo de saneamento básico, que proporciona saúde à população e estar classificada entre as dez melhores do país, faz com que os servidores sintam orgulho da instituição e do trabalho que realizam.



Assim, as análises demonstram que, na população estudada, os servidores relatam bem-estar moderado. Os servidores não percebem a existência de políticas de Envolvimento, Condições de trabalho e discordam que existe na instituição na qual trabalham, políticas Treinamento, Avaliação de desempenho Competências e de Remuneração e Recompensas. Os fatores do Clima organizacional, Apoio da chefia e da organização, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas também não são percebidos. Tal resultado sugere que os participantes do estudo não consideram o clima de seu ambiente de trabalho, nem favorável, nem desfavorável, partindo do pressuposto de que o clima são percepções compartilhadas pelos membros de uma organização com base em suas relações com as políticas e procedimentos desta organização e ainda que os trabalhadores atuam de acordo com sua realidade percebida (Martins et al., 2004).

### **3.3 Correlações entre as variáveis de estudo**

Para verificação dos padrões de associação das variáveis de PPGP, Clima organizacional e BET, utilizou-se a correlação de Pearson ( $r$ ) (Tabela 10).

O coeficiente de correlação de Pearson varia de -1 a 1 e para interpretar a magnitude das correlações foram adotados os critérios propostos por Dancey e Reidy (2006), que classificam as correlações abaixo de 0,40 como fracas, as correlações entre de 0,40 a 0,49 como moderadas e as acima de 0,50 são consideradas correlações fortes.

A Tabela 9 mostra que houve correlações positivas e negativas entre as variáveis do estudo, sendo todas significativas ( $p < 0,01$  e  $p < 0,05$ ), com coeficientes que variam de fracas ( $r = 0,14$ ) a fortes ( $r = 0,78$ ).

A política de GP, Envolvimento, mostrou alta correlação com Afeto positivo ( $r=0,51$  e  $p<0,01$ ), uma correlação moderada com Realização ( $r=0,45$  e  $p<0,01$ ) e correlação considerada fraca e negativa com Afeto negativo ( $r= -0,33$  e  $p<0,01$ ).

A política de GP, TD&E apresentou correlações de fraca intensidade com os três aspectos de BET, sendo a maior correlação com Realização ( $r=0,39$  e  $p<0,01$ ), seguido por Afeto Positivo ( $r=0,34$  e  $p<0,01$ ), Afeto negativo ( $r= -0,24$  e  $p<0,01$ ).

A política Condições de trabalho também apresentou correlações significativas e de fraca intensidade com Afeto positivo ( $r=0,34$  e  $p<0,01$ ), Afeto negativo ( $r= -0,20$  e  $p<0,01$ ) e Realização ( $r=0,35$  e  $p<0,01$ ). Ainda mostraram baixas correlações, as políticas de Avaliação e desempenho e competências com Afeto positivo ( $r=0,38$  e  $p<0,01$ ), Afeto negativo ( $r= -0,33$  e  $p<0,01$ ) e Realização ( $r=0,36$  e  $p<0,01$ ) e a política Remuneração e recompensas com Afeto positivo ( $r=0,35$  e  $p<0,01$ ), com Afeto negativo ( $r= -0,27$  e  $p<0,01$ ) e com Realização ( $r=0,34$  e  $p<0,01$ ).

Em relação às variáveis do Clima organizacional, os resultados revelam que Apoio da chefia mantém correlação significativa e moderada com Afeto positivo ( $r=0,47$  e  $p<0,01$ ) e Realização ( $r=0,41$  e  $p<0,01$ ) e uma correlação de menor intensidade com Afeto negativo ( $r= -0,37$  e  $p<0,01$ ). Recompensa, também se mostrou moderadamente correlacionada com Afeto positivo ( $r=0,48$  e  $p<0,01$ ) e significativamente, porém, com menos intensidade com Realização ( $r=0,39$  e  $p<0,01$ ) e Afeto negativo ( $r= -0,33$  e  $p<0,01$ ). Conforto físico apresenta baixa correlação com as três dimensões de BET, Afeto positivo ( $r=0,33$  e  $p<0,01$ ), Realização ( $r=0,30$  e  $p<0,01$ ) e Afeto negativo ( $r= -0,25$  e  $p<0,01$ ). De igual forma, a variável Controle e pressão, se mostrou correlacionada de forma fraca com Afeto positivo ( $r=0,17$  e  $p<0,05$ ), Afeto negativo ( $r= -0,21$  e  $p<0,01$ ) e Realização ( $r=0,25$  e  $p<0,01$ ). As variáveis de BET se correlacionam significativamente e com baixa intensidade com o fator de Clima, Coesão entre

colegas, sendo a maiores correlações com Afeto positivo ( $r=0,36$  e  $p<0,05$ ), seguidas por Afeto negativo ( $r= -0,29$  e  $p<0,01$ ) e Realização ( $r=0,14$  e  $p<0,01$ ).

Observa-se que a política de GP, Envolvimento, correlaciona com maior intensidade com a dimensão de BET Afetos positivos, que por sua vez apresentou uma correlação moderada com as variáveis do Clima, Apoio da chefia e da organização e Recompensa. Estes resultados podem indicar que quando os colaboradores percebem que a organização em que trabalham preocupa-se em promover as suas participações nos processos de trabalho, incentivar a integração entre os colaboradores, estimulando a cooperação e a confiança do grupo, mais eles sentem alegria, entusiasmo, empolgação e orgulho no trabalho.

Em linhas gerais, as dimensões do clima, com exceção de Apoio da chefia e da organização e Recompensa, correlacionam-se com menor intensidade com os fatores do Bem-estar, podendo sugerir que o clima não exerce uma influência expressiva nas emoções relatadas no trabalho, sejam positivas ou negativas. No entanto, quando os servidores percebem que a resolução de conflitos acontece no próprio grupo de trabalho, que são orientados e acompanhados pelo supervisor na realização das tarefas e que podem contar com o apoio do chefe e quando percebem que são recompensados como forma de valorização pelo desempenho, relatam bem-estar.

**Tabela 10**

Correlação de Person (r) das variáveis de estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Envolvimento	1												
2. TD& E	0,658**	1											
3. Condições de Trabalho	0,555**	0,500**	1										
4. Avaliação de Desempenho e Competências	0,573**	0,466**	0,479**	1									
5. Remuneração e Recompensa	0,545**	0,466**	0,459**	0,653**	1								
6. Apoio da chefia e da organização	0,781**	0,566**	0,584**	0,614**	0,605**	1							
7. Recompensa	0,624**	,0526**	0,503**	0,553**	0,720**	0,746**	1						
8. Conforto físico	0,493**	0,410**	0,708**	0,417**	0,492**	0,606**	0,524**	1					
9. Controle e pressão	0,336**	0,238**	0,253**	0,254**	0,171*	0,360**	0,312**	0,231**	1				
10. Coesão entre colegas	0,445**	0,267**	0,333**	0,371**	0,387**	0,583**	0,433**	0,471**	0,269**	1			
11. Afeto positivo	0,513**	0,341**	0,345**	0,381**	0,352**	0,479**	0,488**	0,337**	0,175*	0,368*	1		
12. Afeto negativo	- 0,331**	- 0,246**	- 0,202**	- 0,333**	- 0,273**	- 0,372**	- 0,335**	- 0,252**	- 0,212**	- 0,296**	- 0,609**	1	
13. Realização	0,456**	0,394**	0,352**	0,366**	0,346**	0,414**	0,393**	0,306**	0,255**	0,140*	,0552**	- 0,439**	1

Nota. TD&amp; E= Treinamento, Desenvolvimento e Educação; n= 200;

\*\*.  $P < 0,01$ ; \*.  $P < 0,05$

### 3.4 Análises de regressão múltipla

O objetivo deste estudo foi verificar o impacto das percepções de políticas de gestão de pessoas no relato de bem-estar, quando mediados pelo clima organizacional, em uma instituição pública. Para tanto, os dados foram analisados por meio de Regressão Linear Múltipla (*Method Enter*). Segundo Pasquali (2015), este método analisa simultaneamente todas as variáveis em blocos e apresenta os resultados em uma tabela única, na qual consta os valores de B e beta ( $\beta$ ). Conforme Tabachinik e Fidell (2019), a regressão múltipla possibilita avaliar a relação de uma variável dependente com diversas variáveis independentes e pode ser usada na identificação de variáveis mediadoras e moderadoras. Como critério, as autoras (2001) estabelecem que a correlação entre as variáveis independentes deve ser menor que 0,90 ( $r \leq 0,90$ ) para que não represente multicolinearidade. Neste estudo todas as correlações obtidas apresentaram resultados abaixo de 0,90, sendo adequado, portanto, a utilização de Regressão Múltipla como instrumento de verificação do efeito mediador de Clima sobre a relação entre a Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas e Bem-estar no trabalho.

Com o propósito de atender ao primeiro critério de mediação proposto por Baron e Kenny (1996), primeiramente foram realizadas análises a fim de identificar se a variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa, ou seja, verificou-se se percepções de PGP são preditoras de relatos de BET. Foram analisadas todas as políticas de GP, com exceção de Recrutamento e Seleção, com as variáveis de BET Afeto positivo, Afeto negativo e Realização. Conforme a Tabela 11, os testes de modelo demonstraram que as políticas de GP são pouco explicativas de relatos de BET, explicando 27% do modelo. A política Envolvimento se mostrou significativa para afeto positivo ( $\beta=0,42$ ;  $p<0,01$ ), para afeto negativo ( $\beta=-0,20$ ,  $p<0,01$ ) e Realização ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,01$ ), enquanto a política Avaliação de desempenho se mostrou significativa para Afeto negativo ( $\beta=-,019$ ;  $p<0,05$ ). Tais resultados indicam que ao

perceberem políticas e práticas de incentivo à participação, à integração entre os membros e com a organização e reconhecimento, mais os servidores irão relatar níveis positivos de BET. Por outro lado, ao perceberem que a avaliação de desempenho subsidia os processos de promoções e programas de treinamento faz diminuir a intensidade dos relatos de sentimentos e afetos negativos.

**Tabela 11**

Coefficientes de predição PPGP sobre BET

Variável critério (BET)	Preditores (PPGP)	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> modelo	$\beta$
Afeto positivo	Envolvimento	0,26	0,27	0,42**
Afeto negativo	Envolvimento	0,12	,014	-0,20*
	Avaliação de desempenho			- 0,19*
Realização	Envolvimento	0,22	0,24	0,24**

Nota. BET= Bem-estar no trabalho. PPGP= Percepção de políticas de gestão de pessoas

\*\* $. P < 0,01$ ; \* $. P < 0,05$

O segundo passo, foi testar se a variável antecedente (PPGP) prediz a variável mediadora (CO) de forma significativa, ou seja, se as percepções de políticas de GP explicam alterações na percepção do clima. Os resultados obtidos estão apresentados de forma sintética na Tabela 12.

O modelo explica a variável critério Apoio da chefia e da organização em 68%. As variáveis que se mostraram significativamente explicativas foram Envolvimento ( $\beta = 0,53$ ;  $p < 0,01$ ), Condições de trabalho ( $\beta = 0,15$ ;  $p < 0,001$ ), Avaliação de desempenho ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ) e competências e Remuneração e recompensas ( $\beta = 0,15$ ;  $p < 0,01$ ). A variável Recompensa foi explicada em 60%, tendo como predictoras as políticas de Envolvimento ( $\beta = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ) e Remuneração ( $\beta = 0,50$ ;  $p < 0,01$ ). Já as políticas de GP Condições de Trabalho ( $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ) e Remuneração e Recompensas ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ) explicaram em 54% a variável do clima, Conforto Físico. A dimensão do clima, Controle e pressão, apresentou uma variância de 12%, sendo explicada pela política Envolvimento ( $\beta = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ) que explicou também a variável Coesão entre colegas ( $\beta = 0,35$ ;  $p < 0,01$ ) com uma variância de 24%.

Os resultados mostram uma alta determinação entre as Percepções de Políticas de GP e os aspectos do Clima Apoio da chefia ( $R^2 = 0,68$ ), Recompensa ( $R^2 = 0,60$ ) e Conforto físico ( $R^2 = 0,54$ ). Tais resultados supõem que, de uma forma geral, os participantes, ao perceberem de uma forma satisfatória que a instituição estabelece políticas e práticas de gestão de pessoas, percebem, também, um clima favorável.

**Tabela 12**

Coefficientes de predição de PPGP sobre CO

Variável critério (CO)	Preditores (PPGP)	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> modelo	$\beta$
Apoio da chefia e da organização	Envolvimento	0,67	0,68	0,53**
	Condições de trabalho			0,15**
	Aval. desempenho e competências			0,13*
	Remuneração e recompensa			0,15**
Recompensa	Envolvimento	0,59	0,60	0,23**
	Remuneração e recompensa			0,50**
Conforto físico	Condições de trabalho	0,52	0,54	0,59**
	Remuneração e recompensa			0,21**
Controle e pressão	Envolvimento	0,10	0,12	0,26**
Coesão entre colegas	Envolvimento	0,22	0,24	0,35**

Nota. PPGP = Percepções de políticas de gestão de pessoas. CO= Clima organizacional

\*\* $P < 0,01$ ; \* $P < 0,05$

O terceiro critério de mediação consiste em testar se a variável mediadora (CO) prediz a variável dependente (BET) de forma significativa, verificando-se o índice de determinação das dimensões do CO sobre relatos de BET. Os resultados apresentados na Tabela 13 indicam que Afeto positivo é explicado por recompensa ( $R^2 = 0,28 = \beta = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ). A dimensão de BET Realização foi explicada pelas variáveis Apoio da chefia ( $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ) e Coesão entre colegas ( $\beta = -0,18$ ;  $p < 0,05$ ), tendo apresentado uma variância de 22%.

Os resultados sugerem que a população estudada relata alegria, disposição, ânimo, entusiasmo e acreditam que no trabalho podem superar desafios, realizar seu potencial e atingir resultados que valoriza, quando percebem que, na instituição, podem contar com apoio da supervisão na administração de conflitos, no desempenho das tarefas, além de perceberem que

são valorizados e recompensados conforme o reconhecimento de seu desempenho. Ainda podem relatar BET quando percebem que há ajuda mútua, cooperação e interação entre os colegas de trabalho.

A variável critério Afeto negativo não foi explicada de forma significativa pelas dimensões do clima organizacional.

### Tabela 13

Coefficientes de predição de CO sobre BET

Variável critério (BET)	Preditores (CO)	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> modelo	$\beta$
Afeto positivo	Recompensa	0,26	0,28	0,29**
Realização	Apoio da chefia e da organização	0,20	0,22	0,29**
	Coesão entre colegas			-0,18*

Nota. BET= bem-estar no trabalho. CO = clima organizacional.

\*\* .  $P < 0,01$ ; \* .  $P < 0,05$

Confirmadas as condições prévias propostas por Baron e Kenny (1996), seguiu-se o teste de mediação. Para tal, testou-se o papel mediador de percepções do clima organizacional entre as percepções de políticas de GP e relatos de BET. Para realização do teste de mediação, somente as variáveis que se mostraram significativas na explicação de relatos de BET foram mantidas no modelo. Assim, foram consideradas, no teste do modelo, apenas Afeto positivo e realização (BET), Envolvimento (Percepção de Políticas de GP) e as variáveis do Clima, Apoio da chefia e da organização, Recompensa e Coesão entre colegas.

Para cada variável critério (afeto positivo e realização), foram constituídos 2 blocos, sendo o primeiro composto pela variável explicativa e o segundo pela adição das variáveis mediadoras (Tabela 14).

Conforme postulam Baron e Kenny (1996), a existência de mediação se confirma quando ao inserir o segundo bloco de variáveis, composto pelas variáveis explicativas mais as



variáveis mediadoras, o  $R^2$  para a variável critério aumenta e a magnitude da correlação entre as variáveis ( $\beta$ ) diminui. No primeiro teste de mediação, ao inserir o bloco das variáveis Envolvimento (PPGP) e Recompensa (CO) para regressão de Afeto positivo (BET), houve um aumento do índice de determinação entre PPGP e BET de 26% para 31% e uma diminuição de  $\beta$  (PPGP Envolvimento) de 0,51 para 0,34 (Tabela 14).

No segundo teste de mediação, inseriu-se o bloco das variáveis Envolvimento (PPGP) mais as variáveis Apoio da chefia e da organização e Coesão entre colegas (CO), para regressão da variável Realização (BET), conforme mostra a Tabela 14. Os resultados obtidos demonstram que o  $R^2$  para a variável critério aumentou de 20% para 23%, enquanto a magnitude do relacionamento entre PPGP e BET diminuiu (PPGP Envolvimento  $\beta=0,45$  diminuiu para  $\beta=0,34$ ). Assim, nos dois modelos testados, confirmou-se a mediação dos fatores do Clima organizacional, Apoio da chefia e da organização e Coesão entre colegas, na relação entre a Percepção da política de GP (Envolvimento) e relatos de Bem-estar (Afeto positivo e Realização).

**Tabela 14**

Teste de mediação de CO entre PPGP e BET

Variável critério	Preditores	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> modelo	$\beta$
Afeto positivo	Envolvimento	0,26	0,26	0,51**
	Envolvimento Recompensa	0,30	0,31	0,34**
Realização	Envolvimento	0,20	0,20	0,45**
	Apoio da chefia e da organização Coesão entre colegas	0,22	0,23	0,34**

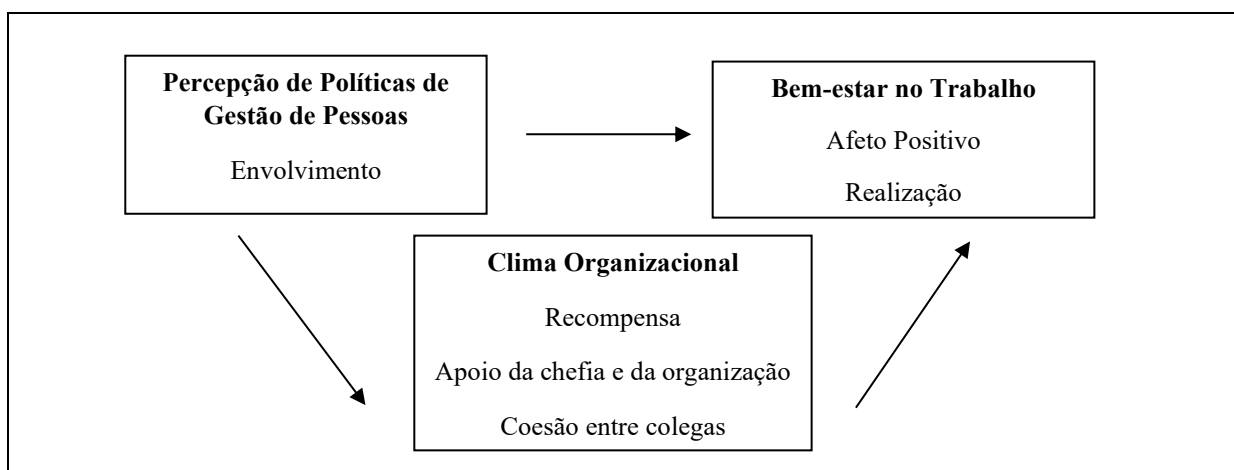
Nota. \*\* $P < 0,01$

Os resultados revelam que para a população estudada, somente a política Envolvimento (PPGP) é explicativa de relatos de Afetos positivos e Realização (BET). Foi demonstrado ainda que a relação entre estas variáveis sofre a mediação da percepção de fatores do clima, ou seja, a percepção de uma proposta da instituição que visa melhorar a integração e qualidade dos relacionamentos, de forma a criar vínculos afetivos, onde há reconhecimento do trabalho, respeito e atenção, leva à percepção de um clima favorável no ambiente de trabalho, que por sua vez, promove relatos positivos de bem-estar nos servidores.

Dessa forma, pode-se concluir que o modelo de investigação se confirma, pois ficou demonstrado o poder mediador do clima organizacional, através das variáveis Apoio da chefia e da organização, Recompensa e Coesão entre colegas, que ao serem inseridas no modelo de regressão, diminuíram a força de predição da percepção da política de GP, Envolvimento, nos relatos de BET (Afeto positivo e Realização).

Assim, o modelo resultante, após a análise dos dados da pesquisa, é o ilustrado na Figura 2.

**Figura 2.** Modelo geral de explicação



## CAPÍTULO 4

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs verificar o impacto das políticas de gestão de pessoas nos relatos de bem-estar e a mediação do clima organizacional, através de um estudo de caso em uma instituição pública municipal. Para tal, foi proposto um modelo de investigação no qual o bem-estar no trabalho é explicado pela percepção de políticas de gestão de pessoas e quando na presença de fatores do clima, aumenta-se a variância da explicação, diminuindo a força da explicação da percepção das políticas de GP. Os resultados propiciaram também conhecer se e como os servidores inseridos na instituição percebem políticas e práticas de gestão de pessoas e como percebem o ambiente da instituição em que trabalham. O estudo possibilitou, ainda, conhecer os níveis de afetos e emoções dos servidores em seus contextos de trabalho.

O modelo de investigação foi confirmado, concluindo-se que a percepção da política de gestão e pessoas, Envolvimento, é preditora de Afetos positivos e Realização e que os fatores do Clima, Recompensa, Apoio da chefia e da organização e Coesão entre colegas, exercem um papel de mediação na relação entre percepção da política Envolvimento e BET. Na análise descritiva dos dados, observou-se que os servidores não percebem na autarquia a existência de políticas que ofereça boas condições de trabalho, em termos de segurança, benefícios e ambiente adequado e que busque integrar os servidores de modo a fazer que eles se sintam reconhecidos e valorizados.

Constatou-se, também, que os servidores discordam parcialmente que haja práticas efetivas de treinamentos, avaliação de desempenho e uma política eficaz de remuneração e recompensas. Este resultado é consoante com a realidade da instituição, tendo em vista que não há um programa efetivo para gestão de pessoas, que estabeleça políticas e práticas de RH, por

ser uma instituição pública municipal, onde práticas como avaliação de desempenho, políticas de remuneração e benefícios são regulamentadas por leis e decretos municipais e dependem de autorização e de previsão orçamentaria para efetivação. A troca de gestão a cada quatro anos, também é uma característica relevante na administração pública, podendo mudar completamente a forma de gestão. Cabe salientar que, embora seja uma autarquia com autonomia financeira, politicamente é vinculada às diretrizes municipais. Esta interdependência faz com que a área de gestão de pessoas, fique limitada em suas ações, muitas vezes por ser permitido desenvolver somente o que está previsto em lei, outras, por questões orçamentárias. Esta característica faz com que, na prática, seja inviabilizado um planejamento estratégico para definição de metas para a área de RH. As afirmações acima, confirmam as constatações de Gemelli e Filippin (2010), de que no serviço público, faltam políticas de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com a função pública e que é necessário a implantação de um sistema de incentivos para os profissionais investidos neste setor.

Observou-se ainda que os servidores não percebem a existência de um clima favorável, ou seja, não percebem valorização ou mesmo apoio de seus chefes nos processos de mudanças ou resolução de conflitos, ou que a instituição se preocupa em oferecer boas condições de trabalho. O bom relacionamento entre os colegas, ou mesmo controle rigoroso quanto ao atendimento de prazos e ao cumprimento de normas, também não é percebido pelos respondentes da pesquisa. Por outro lado, discordam que são remunerados ou recompensados de uma forma condizente com seus desempenhos. Sugere-se então, a criação de um programa de formação para os gestores que os capacitem a desenvolver conhecimentos e habilidades para o trato com suas equipes de trabalho. Sugere-se também o incremento das ações que visam a integração e a inclusão de todos os servidores, como eventos, confraternizações, campeonatos esportivos e ainda o desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz. A elaboração de programa de treinamento e desenvolvimento, em que se realiza um levantamento prévio das

necessidades de treinamento, com a participação dos servidores, são sugestões que podem contribuir para a criação de um clima favorável na autarquia. Importante também estabelecer uma política que defina os critérios para nomeações em cargos comissionados ou funções de confiança, que leve em conta, o perfil e as competências dos indicados, minimizando assim, as queixas dos servidores de que o critério adotado para nomeação é a proximidade com as chefias.

Os resultados obtidos revelaram que os servidores relatam bem-estar moderado o que sugere que sentimentos de prazer e realização ocorrem de uma forma mediana. Para Alves, Neves, Dela Coleta e Oliveira (2012) vivências medianas de bem-estar no trabalho podem afetar a saúde do trabalhador e interferir na qualidade dos serviços prestados. Uma hipótese que pode confirmar a afirmação das autoras, na autarquia é o número significativo de afastamentos médicos por problemas emocionais e psicológicos, apresentados pelos servidores da instituição. Os serviços prestados pela autarquia são essenciais à população e devem ser de qualidade, assim, a atenção dada aos sentimentos positivos ou negativos dos servidores para com o trabalho que executam é de suma importância para a prevenção de adoecimentos e afastamentos, corroborando para a melhoria da qualidade dos serviços. Para tal, desenvolver ações através de um programa voltado para a saúde do servidor, onde os mesmos sintam-se acolhidos e apoiados em suas necessidades, tanto pela área social, quanto pelos seus chefes, é uma forma de elevar o nível de bem-estar no trabalho.

Os resultados das análises de regressão mostraram que se confirmou o modelo de mediação do clima na relação entre percepção de políticas de gestão de pessoas e relatos de bem-estar, revelando que a política de GP, Envolvimento explica de uma forma sutil, relatos de bem-estar, no entanto, a força da explicação aumenta na presença de fatores do Clima, Recompensa, Apoio da chefia e da organização e Coesão entre colegas. Diante disto, pode-se inferir que os servidores participantes da pesquisa relatam bem-estar no trabalho quando sentem

que fazem parte, são valorizados e recompensados pelos desempenhos e percebem que podem contar com a chefia e o apoio dos colegas.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir para o processo de gestão de pessoas na instituição pesquisada, pois se confirmam estudos encontrados na literatura de que Percepções de GP e Clima Organizacional, explicam relatos de Bem-estar no Trabalho. Os resultados podem ser apresentados como diagnóstico e serem utilizados de forma a desenvolver ações que promovam melhorias nas condições de trabalho, a valorização, o reconhecimento, o bom relacionamento, criando vínculos afetivos positivos dos indivíduos com a autarquia e poderá ter como resultado, serviços de boa qualidade.

A contribuição acadêmica do estudo é que não foram encontrados na literatura outros estudos que contemplem o modelo proposto testado em uma instituição pública municipal sendo, portanto, inédito.

Trata-se de um estudo exploratório, onde se investigou uma única organização. Portanto, como agenda de pesquisa sugere-se que o mesmo seja ampliado para outras instituições públicas, usando o modelo estrutural com caráter confirmatório. Sugere-se ainda a investigação da relação do Bem-estar no trabalho com outras variáveis independentes como Engajamento no trabalho e Percepção de Justiça.

A limitação deste trabalho é que os resultados desta pesquisa não são passíveis de generalização, tendo em vista que foi realizada com servidores públicos de uma instituição específica.

## REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi, A., Filho, & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-Estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In M. T. Fleury. *As pessoas na organização* (pp. 35-50). São Paulo: Gente.
- Altmann, R. (2000). Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management*. Chicago: 65(4), 62-65.
- Alves, P.C., Neves, V. F., Dela Coleta, M. F., & Oliveira, A. F. (2012). Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 20(4), 1-8.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (12. Ed). London: Kogan Page.
- Askanasy, N. P.; Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. California: Sage Pub.
- Bachion, H.C., & Lima, M. L.S., (2018). A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações. *Revista UNIFEBE*, 1, (23), 90-208.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309. doi: 10.1108/00251740810854168. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Baron, R.N. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barros, P.L. & Melo, J. A.M. (2016). Motivação e clima organizacional: Um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior do DF. *Universitas, gestão e TI, Brasília* 6 (2) 1-15. <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i2.3877>
- Bergue, S.T. (2007). *Gestão de pessoas em organizações públicas*. (2 ed). Ver. E atual. Caxias do Sul: Educs.
- Bevort, F., & Sudabby, R. (2016). Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institucional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3 (1), 17-38. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov007>

- Bezerra, M.E.A., Demo, G., & Fogaça, N. (2016). O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional. *XIX – SemeAd, Seminários em Administração*. Recuperado em: [semead.com.br/19semead/anais](http://semead.com.br/19semead/anais)
- Bispo, C.A.F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16 (2), 258-273. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>.
- Burgueño, V. M. (2014). Pesquisa de clima e a evolução de suas variáveis. (Monografia). Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Carneiro, S.A.M. (2006). Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas a experiência na Prefeitura de São Paulo. *Revista do Serviço Público Brasília*, 57(1), 23-49.
- Carvalho, P.A.S., Torres, K.A., Borba, E.L. & Martins, P.L. (2015). *Análise da gestão de pessoas na administração pública: Um estudo de caso*. Disponível em [www.aedb.br/seget/artigos2015.php](http://www.aedb.br/seget/artigos2015.php). Recuperado em 30/05/2019.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64.
- Correa, J.S., Lopes, L.F.D., Avila, L.V., Albanio, L., & Almeida, D.M. (2017). Panorama das publicações sobre bem-estar no trabalho na última década (2006-2015): um estudo bibliométrico. *Revista Gestão Organizacional*, 9 (3), 73-94.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- DeJoy, D.M., & Wilson, M.G. (2003). Organizational health promotion: broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17, 337-34. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337>
- Demo, G. (2005). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações – papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 11 (5), 55-81. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>
- Demo, G. (2016). Políticas e práticas de gestão de pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In Mendonça, H., Ferreira, M.C., Neiva, E.R. (eds), *Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática* (pp.117-147). São Paulo: Vetor.



- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(2), 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., Francischetto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12 (5), 15-42. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I. & Rozzet, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In Siqueira, M.M.M. (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de Diagnóstico e de gestão* (pp.240-245). Porto Alegre: Artmed.
- Dessen, M.C., & Paz, M.G.T. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- Dietz, G., Wilkinson, A., & Redman, T. (2010). Involvement and participation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 245-268). London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n15>
- Dutra, A. (2009). *Gestão de pessoas na área pública. Curso de Especialização em Administração Pública*. Unisul .SC
- Ferreira, M.C, Pacheco, S., Pinto, N.M., Fernandes, H., & Silva, A.P.C. (2007). O bem estar no trabalho e predição de exaustão emocional. *XXXI ENANPAD*. Rio de Janeiro.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M.T.L. Fleury (Org.). *As pessoas na organização* (pp. 11-34), São Paulo: Gente.
- Fiuza, G.D., Nunes, I., Ferreira, L.A., Melo, B.B., & Oliveira, K.R. (2011). Escala de percepção de políticas de gestão de pessoas – validação fatorial exploratória. *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*. Belo Horizonte.
- Forehand, G.A., & Gilmer, H.B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Garcez, L., Antunes, C.B.L. & Zarife, P.S. (2018). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. *Revista Aletheia*, 51(2), 143-155.
- Garvin D.A. (2000). Construindo a organização que aprende. In: *Harvard Business review. Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

- Gemelli, I.M.P., & Filippim, E.S. (2010). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *RACE, Unoesc*, 9 (1-2), 153-180.
- Gomide, S., Jr., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, A. D. F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.349>
- Gomide, S., Santos, A.L., & Oliveira, A.F. (2017). Optimism and hope in work organizations. In Neiva, E.R., Torres, C.V. & Mendonça, H. (Orgs.), *Organizational Psychology and Evidence-Based Management* (pp. 45-61). *Springer International Publishing*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5_3)
- Gondim, S.M.G & Siqueira, M.M.M. (2014). Emoções e Afetos no Trabalho. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A. V.B. Bastos (Eds). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp.285-315). Porto Alegre: Artmed.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Gubman, E.L. (1998). *The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw-Hill.
- Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp.503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guimarães, T.A. (2000). A nova administração pública e abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 34 (3), 125-140.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Horn, J. E. Van, Taris, W., Schaufeli, B., & Scheurs, G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Horta, P., Demo, G. & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, (5), 739-751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- Jesus, R. G., & Rowe, D.E.O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça

- organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2) 211-218 DOI: 10.18089/tms.2015.11226. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156. <https://doi.org/10.1108/01409171211195161>
- Katz, D., & Khan, R. L. (1976). *Psicologia social das organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Keller, E., & Aguiar, M.A.F. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista eletrônica Terra e Cultura, cadernos de ensino e pesquisa*. Ano XX, 39. p. 91-113.
- Knapik, J. (2012). *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Intersaberes.
- Koys, D.& DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. Londres: Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9>
- Lemos, D.M.R., & Martins, P.O. (2007). Avaliação de clima Organizacional e a Análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: Um estudo de caso em uma instituição financeira Capixaba. *Anuais do Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22.
- Lemos, M.L. (2010). Gestão de pessoas na administração pública: recursos humanos na administração pública. [http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao\\_publica/artigos.doc](http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos.doc).
- Limongi-França, A.C. (2009). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Litwin, G. H. (1971). Climate and motivation: an experimental study. In Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; McIntyre, James M. *Organization psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. p.109-122.
- Macedo, D.F.; Oliveira, R.S.; Ataíde, J.A.R.; Gomes, C.M.F.; Santos, J.M. & Costa, A.C.S.(2016). Gestão de pessoas e relações de trabalho: análise da produção científica publicada nos anais da ENGPR. *Revista Brasileira de Administração Científica. Brazilian Journal of Scientific Administration*, 7(5), 66-80. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.003.0005>
- Malvezzi, S. (2016). Origem, consolidação e perspectivas da Psicologia das Organizações e do Trabalho. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*. 16 (4), 367-374. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12650>
- Marconi, N. (2009). *Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas*. Rio de Janeiro: FGV.

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Martins, M. & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, Edição Especial. 3605-32. <https://doi.org/10.18673/gs.v4i3.13717>
- Martins, M. C. F., Oliveira, B. Silva, C. F. Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4 (1), 37-60.
- Martins, M.C.F. (2008). Clima Organizacional. Em Siqueira, M.M.M. (org). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Martins, P.R., & Fiuza, G, D (2009). A influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho dos colaboradores da livraria cultura. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção –ENEGEP*, Salvador, BA.
- Mascarenhas, A.L. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Mendonça, H., Ferreira, M.C., Porto, J. & Zanini, D.S. (2012). Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico- conceituais. In M.C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs). *Saúde e bem-estar no trabalho, dimensões individuais e culturais*. São Paulo, Casa do Psicólogo.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Revista Psicologia*, 2010, 16(1), 158-179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>
- Miles, J. & Schevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation. A guide for students e researchers*. London: Sage Publications.
- Oliveira, M. (1995). *A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (3. Ed.). New York, NY: Open University Press.
- Paludo, A. V. (2010). *Administração pública: teoria e questões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Paschoal, T. (2008). Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília – DF. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/5551>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.

- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L., Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Tourism & Management Studies*, 2, 383-395.
- Pasquali, L. (2015). *Delineamento de pesquisa em ciência. Fundamentos estatísticos da pesquisa científica* (v.2). São Paulo: Vetor.
- Paz, M.G.T., (2004). Poder e saúde organizacional. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp.) 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, D.F.M. (2016). *Gestão de recursos humanos baseada na evidência – crença dos futuros gestores vs. evidência científica*. (Dissertação de mestrado). ISCT Business School, Universidade de Lisboa.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *A verdade dos fatos – Gerenciamento baseado em evidências*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Puente-Palacios, K. E., & Freitas, I.A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *O&S*, 13(38), 45-57. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>
- Puente-Palácios, K.E., Pacheco, E. A., & Severino, A. F. (2013). Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho* 13(1), 37-48.
- Resende, E., & Benaiter, P. R. (1997) *Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas*. São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados.
- Rizzatti, G. (2002) *Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>
- Rocha Sobrinho, F. & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: Um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253-270. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006>
- Rua, O.M.M.M.L. & Menorca, M.L.G. (2007). Implicação da liderança e do clima organizacional na qualidade dos serviços públicos municipais: Estudo de caso das Câmaras municipais portuguesas. In Calvo, J.C.A (coord). *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al future*. Logroño :Universidade de La Rioja.
- Rynes, S.L. (2012). The Research-Practice Gap in Industrial-Organizational Psychology and Related Fields: Challenges and Potential Solutions. In S. W. J. Koslowski. (Ed.), *Oxford Handbooks of organizational psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sá, P.H.S., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Fiat: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*. Edição Especial, 3581-3604. <https://doi.org/10.18673/gs.v4i3.13716>

- Sampaio, T.A. (2015). *Bem-estar no trabalho: Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas e o papel mediador da Justiça nas Organizações em uma Instituição Pública* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais.
- Santos, L. A., & Ferreira, M. C. (2014). Bem-estar no trabalho: percepção dos trabalhadores de uma universidade pública. *Revista Laborativa*, 3(1), 1-18.
- Santos, S. I., & Muniz, J. A. (2015). Análise do clima organizacional e sua correlação com a satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma empresa de contabilidade. *Revista Acadêmica São Marcos- RASM*, 5(1), 115-139.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, 28 (28), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: overview and perspective Scandinavian. *Journal of Work, Environment & Health*, 36 (5), 422-429. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 5(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>
- Silva, C. A. & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000300011>
- Silva, N. & Zanelli, J. C.(2004) Cultura Organizacional. In Zanelli, J. C.; Andrade-Borges, J. E.; Bastos A V. (Orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: ARTMED.
- Silveira, V. N. S., & Maestro Filho, A. D. (2013). Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. *Revista Pretexto*, 14(1), 71-87.
- Singar, E. J., Ramdsen, J. (1972). *Human resources: obtaining results from people at work* United Kingdom: McGraw-Hill.
- Siqueira, M. M. M. & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>

- Siqueira, M.M.M. & Gomide, S. (2008). Justiça no Trabalho. In M.M.M., Siqueira (Org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 189-198). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.V. S. & Mendes, A.M. (2009). A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3),241-250.
- Sisson, K. (1994). Personnel management: paradigms, practice and prospects. In Sisson, K. (Ed.). *Personnel management*. Oxford: Blackwell.
- Souza, E.L.P. (1980). Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas – FGV*. 20(4),51- 56. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901980000400005>
- Souza, J., Ribeiro, I., & Bertolini, G. R. F. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22>
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control. Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187 <https://doi.org/10.1177/1059601199242003>
- Storey, J. (2007). What is strategic HRM? In Storey, J. (Ed.). *Human resource management: a critical text*. London: Thomson Learning.
- Tabachinick, B. G. & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.
- Tanabe, T. R. (2011). *O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - MG.
- Toro, F.A. (2011) *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cicel Ltda.
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622. <https://doi.org/10.1080/09585190500239135>
- Ulrich, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. (5. ed). São Paulo: Futura.
- Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufelli, W. B. & Scheurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Warr, P.B.(2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

## ANEXO A

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### Resolução 510/2016 CNS

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-estar no Trabalho e o papel mediador do Clima Organizacional - Estudo de caso em uma Autarquia Municipal” sob a responsabilidade dos pesquisadores **Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior** (IPUFU) e a mestrandia **Margareth Ferreira de Souza**.

Sua participação na pesquisa consistirá apenas em responder a um questionário. Este Termo de Consentimento será obtido pelos próprios pesquisadores ou, eventualmente, por seus estagiários, após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja apresentado o questionário.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. A recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com qualquer instituição. Em nenhum momento você será identificado. Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar da pesquisa. Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, uma vez que não há identificação. Os benefícios relacionados com a sua participação são que, após a conclusão desse estudo, poderemos compreender melhor a relação do indivíduo com seu trabalho e os resultados encontrados poderão nortear estratégias de desenvolvimento de políticas organizacionais, baseadas na melhoria da qualidade de vida das pessoas no trabalho.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior ([sinesio.gomide@ufu.br](mailto:sinesio.gomide@ufu.br)) ou pelo telefone (34) 3218-2235. Margareth Ferreira de Souza ([margarethferreira@gmail.com](mailto:margarethferreira@gmail.com)) ou pelo telefone (34) 99777-3377.

**Data:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Assinatura do participante



### **Termo de Esclarecimento ao empregado/colaborador**

Estamos desenvolvendo um estudo sobre o que as pessoas pensam e sentem em relação à empresa para a qual trabalham e ao trabalho que realizam. Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo ao questionário anexo.

O estudo não envolverá riscos para você, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão utilizados questionários que não permitem a identificação das pessoas. Também não implicará em custos para você, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador. Colaborar com esta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para você.

Fica estabelecido que o participante poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem qualquer pena ou prejuízo.

Ao colaborar com a pesquisa você autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identifica-lo ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não deverá aparecer o seu nome no questionário, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que você se dispõe a colaborar com a pesquisa, através do preenchimento deste questionário.

Por favor, não deixe questões sem resposta e não se esqueça de devolver o questionário. Desde já agradeço a sua colaboração.

#### **Pesquisadores:**

Margareth Ferreira de Souza – Mestranda da Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

Qualquer dúvida, ligue para: Fone: (34) 99777-3377

## **Termo de Esclarecimento à Organização e Solicitação de Anuência**

**TÍTULO: O impacto das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-estar no Trabalho e o papel mediador do Clima Organizacional. Estudo de caso em uma Autarquia Municipal**

Pesquisadores: Mestranda Margareth Ferreira de Souza e Prof. Dr. Sinésio Gomide Jr.

E-mail: [margarethferreira@gmail.com](mailto:margarethferreira@gmail.com) .Telefone: 99777-3377

O objetivo deste trabalho é conhecer aspectos referentes à relação empregados e organização de trabalho.

A pesquisa não envolverá riscos para a organização colaboradora quanto à exposição ao público de seu nome ou razão social, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam sua identificação. Também não implicará em custos para a organização, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador.

Fica estabelecido que a organização colaboradora poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem nenhuma pena ou prejuízos.

A organização colaboradora autoriza o uso das informações provenientes dos questionários para pesquisas e eventuais publicações no campo da Psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar a colaboração. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome da organização em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita sua identificação.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que a organização dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através da anuência da aplicação dos questionários enviados pela pesquisadora, Mestranda do Instituto de Psicologia de Universidade Federal de Uberlândia, Margareth Ferreira de Souza.

Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

Pesquisador responsável

Responsável pela anuência da organização

## ANEXO B - INSTRUMENTOS

### Escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos – EPPRH

Você deve avaliar cada uma das 26 afirmativas seguintes e marcar na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às práticas/ políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo / Não se aplica</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

1	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	
2	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	
3	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
4	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
5	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
6	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
7	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
8	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
9	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
10	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex.: treinamentos, participação em congressos, etc.).	
11	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
12	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
13	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	

14	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
15	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
16	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	
17	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
18	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
19	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
20	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
21	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
22	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
23	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
24	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex.: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
25	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
26	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

### Escala de Clima Organizacional – ECO

Nesta etapa você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa como um todo.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa a sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho	
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade do funcionário.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza os funcionários.	

24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que os funcionários recebem estão dentro de suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu trabalho.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	

57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. Um funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

### Escala de Bem-Estar no Trabalho - EBET

Para responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor expressa sua resposta ao lado de cada item.

Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

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

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

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

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

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

#### Neste trabalho ...

1. Realizo 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



**Dados complementares:**

Sexo: 1. ( ) Masculino

2. ( ) Feminino

A sua idade: \_\_\_\_\_ anos

Grau de instrução:

1. ( ) Ensino fundamental incompleto

2. ( ) Ensino fundamental completo

3. ( ) Ensino Médio

4. ( ) Ensino Superior

5. ( ) Pós-graduação

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos

Ocupa em Comissão ou Função de Confiança?

1. ( ) Sim

2. ( ) Não