



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações:  
o Impacto da Percepção da Cultura, do Perfil Pessoal  
e de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho  
e de Qualidade de Vida do Trabalhador**

Marina Campos Dessen

Brasília-DF

2010



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Cultura, Organizações e Bem-estar

**Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações:  
o Impacto da Percepção da Cultura, do Perfil Pessoal  
e de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho  
e de Qualidade de Vida do Trabalhador**

Marina Campos Dessen

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof. Dra. Maria das Graças Torres da Paz

Brasília-DF, agosto de 2010.

**Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações:  
o Impacto da Percepção da Cultura, do Perfil Pessoal  
e de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho  
e de Qualidade de Vida do Trabalhador**

ESTA TESE FOI AVALIADA PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

---

**Professora Doutora Maria das Graças Torres da Paz**  
Presidente da Banca – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

---

**Professor Doutor Bartholomeu Tôrres Tróccoli**  
Examinador – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

---

**Professor Doutor Cláudio Vaz Torres**  
Examinador – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

---

**Professor Doutor José Luis Álvaro Estramiana**  
Examinador – Facultad de Ciencias Políticas y Sociología – Universidad Complutense  
de Madrid

---

**Professora Doutora Maria Luisa Mendes Teixeira**  
Examinadora – Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administrativas –  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

**Professora Doutora Elaine Rabelo Neiva**  
Suplente – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

“A felicidade está em servir.”

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu a oportunidade de fazer este trabalho.

À minha mãe, pelo incentivo e apoio e por sempre me amar à sua maneira.

Ao meu pai, por fazer com que eu, desde pequena, analisasse meus sonhos, avaliasse letras de música e interpretasse histórias.

À minha irmã, por ser minha eterna companheira.

À vó Anézia e à tia Zezé, por me darem o privilégio de ter anjos da guarda encarnados.

À Gracita, por presenciar, por quase 20 anos, os momentos mais importantes da minha vida.

Ao Dinho, por me ensinar a acreditar e a lutar até o último segundo.

À Consuelinho, por sempre trazer leveza aos meus dias, mesmo quando acha que está pegando pesado.

Ao Bruno, à Renata e a todos da SEVir, por me mostrarem com palavras e exemplos como é buscar ter uma vida Cristã nos dias de hoje.

À Pati, Lud, Pri, Clarissinha, Kerols, Kilma, Mi, Tiaguitos e Denis, por se fazerem presentes em minha vida.

À Amália, Fábio e Pequena, por compartilharem comigo momentos tão especiais.

Aos amigos que me ajudaram na realização desta pesquisa, especialmente à Rosânia e à Cláudia, que tão prontamente me socorreram nos momentos finais da tese.

Aos trabalhadores que responderam aos instrumentos, pela colaboração e essencial contribuição à coleta de dados.

Aos professores e funcionários do PSTO, especialmente ao Bartho, Cláudio, Elaine, Ju Porto, Soninha e Marcos, por me acompanharem há anos, por me ensinarem tanto e por sempre se mostrarem tão solícitos e disponíveis.

Ao José Luis, por me transformar em uma divertida paulista/madrileña e por me ensinar o verdadeiro significado de ser atleticana.

À Graça, simplesmente por ser ela mesma e por ter se tornado, ao longo destes anos, uma parte de mim.

Dessen, Marina Campos. *Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações: o Impacto da Percepção da Cultura, do Perfil Pessoal e de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho e de Qualidade de Vida do Trabalhador*. Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2010, 233 páginas.

**RESUMO** - A literatura empírica e histórica vem demonstrando um crescente interesse pelo tema que envolve o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho. Neste estudo, bem-estar é entendido como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. Partindo-se do pressuposto de que esta é uma variável que sofre influência tanto do indivíduo quanto do ambiente, foi avaliado o impacto da percepção dos estilos de funcionamento organizacional, do perfil pessoal nas organizações, de ações de qualidade de vida no trabalho (QVT) e de qualidade de vida (QV) do trabalhador nos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. Participaram da pesquisa 302 trabalhadores de um batalhão da polícia militar da região de Belo Horizonte. Eles preencheram um questionário contendo os dados demográficos pessoais e funcionais, questões sobre a percepção da existência e a participação em ações de QVT e de QV do trabalhador e três escalas: indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, estilos de funcionamento organizacional e perfil pessoal nas organizações. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e inferenciais e são apresentadas: as médias, desvios padrão, coeficientes de variação e frequências; a comparação entre as médias destas variáveis de acordo com os grupos investigados (dados demográficos pessoais e funcionais); as análises de regressão entre estilos de funcionamento, perfil pessoal, QVT e QV do trabalhador (variáveis antecedentes) e cada um dos indicadores de bem-estar (variáveis critério); e as análises de mediação do perfil pessoal na relação entre estilos de funcionamento e indicadores. Os resultados indicam relações positivas e negativas entre estilos, perfis, QVT e QV do trabalhador, sendo que algumas delas foram mediadas pelos perfis pessoais. Estes resultados são discutidos à luz das teorias e visam suscitar reflexões a respeito de fatores que podem impactar no bem-estar dos trabalhadores nas organizações e estimular intervenções e pesquisas futuras nesta área.

**Palavras-chave:** bem-estar no trabalho, perfil cultural, perfil pessoal, qualidade de vida no trabalho.

Dessen, Marina Campos. *Indicators of Personal Wellbeing at the Workplace: the Impact of the Perceptions of Culture, the Personal Profile and the Actions of Quality of Working Life and Workers' Quality of Life*. Doctor's degree submitted to the Psychology Institute of the University of Brasília, Brasília, 2010, 233 pages.

**ABSTRACT** - The empirical and historical literature has been demonstrating an increasing interest for the theme involving individual wellbeing at the workplace. In the present study, wellbeing is considered the satisfaction of needs and the fulfillment of desires in the job performance at the organization. Since the literature points out the influence from both organizational and individual characteristics in workers' wellbeing, this study analyzed the impact from the perception of organizational functioning styles, personal profile at the organization, actions of quality of working life (QWL) and actions of workers' quality of life (QL). The participants were 302 workers from the military police of the region of Belo Horizonte (Brazil). They have filled in a questionnaire with their demographic and functional data, their perception about the existence and their participation in the actions of QWL and of workers' quality of life, and three instruments: indicators of personal wellbeing at the workplace, organizational functioning styles and personal profile at the organization. The data have been later analyzed through descriptive and inferential statistics and this study presents: means, deviations, coefficients of variation and frequencies of all variables; mean comparisons according to the different groups investigated (demographic and functional data); regression analysis between the styles, personal profile, QWL and workers' QL and each of the indicators of wellbeing; and mediation analysis of the personal profile in the relation between the styles and the indicators. The results show positive and negative relations between the variables, and some of them were mediated by the personal profile. They are discussed based on the theories, aiming to arouse reflections about the factors that can have an impact on individual wellbeing at the workplace, and to stimulate interventions and future research in this area.

**Key-words:** wellbeing at the workplace, cultural profile, personal profile, quality of working life.

## SUMÁRIO

	Pág.
Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Sumário.....	iii
Lista de Figuras.....	v
Lista de Quadros.....	vi
Lista de Tabelas.....	vii
Apresentação.....	01
Introdução.....	05
O Bem-estar.....	11
Bem-estar Geral.....	11
Considerações sobre a literatura apresentada.....	16
Demais estudos sobre o bem-estar geral.....	18
Bem-estar no Trabalho.....	24
Considerações sobre a literatura apresentada.....	33
Síntese dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações.....	38
Considerações sobre a literatura apresentada.....	45
Demais estudos sobre o bem-estar no trabalho.....	48
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	56
Origem.....	56
Conceitos e Modelos.....	59
Considerações sobre a literatura apresentada.....	66
Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).....	69
Considerações sobre a literatura apresentada.....	73
Perfil Cultural das Organizações.....	74
Estilos de Funcionamento Organizacional.....	79
Características Individuais.....	86
Personalidade Geral.....	89
Personalidade no Trabalho.....	94
Considerações sobre a literatura apresentada.....	107
Objetivos e Pressupostos Norteadores do Estudo.....	109
Método.....	116
Participantes.....	116
Instrumentos.....	118
Procedimentos de Coleta de Dados.....	120
Procedimentos de Análise de Dados.....	121
Resultados.....	123
Análises Descritivas.....	123
Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações.....	123
Estilos de Funcionamento Organizacional.....	125
Perfil Pessoal nas Organizações.....	126
Ações de Qualidade de Vida do Trabalhador e de Qualidade de Vida no Trabalho.....	127
Análises de Variância.....	129
Idade.....	129
Escolaridade.....	131
Estado Civil.....	132
Cargo de Chefia.....	133
Tempo de Serviço.....	134



Síntese das Análises de Variância.....	136
Análises de Regressão.....	137
Autonomia.....	137
Suporte Ambiental.....	140
Salário.....	142
Oportunidades de Crescimento.....	144
Relação com Clientes.....	145
Relação com Colegas de Trabalho.....	147
Relação com a Chefia.....	149
Identificação com o Trabalho.....	151
Valorização do Trabalho.....	153
Identificação com a Organização.....	154
Síntese das Análises de Regressão.....	156
Discussão.....	159
Análises Descritivas.....	159
Análises de Variância.....	163
Síntese das Análises de Variância.....	169
Análises de Regressão.....	170
Síntese das Análises de Regressão.....	180
Considerações Finais.....	186
Referências Bibliográficas.....	191
Anexos.....	217
Anexo 1 – Questionário Aplicado.....	218
Anexo 2 – Itens por Fator do Instrumento de Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações.....	224
Anexo 3 – Itens por Fator do Instrumento de Perfil Pessoal nas Organizações....	227
Anexo 4 – Itens por Fator do Instrumento de Estilos de Funcionamento Organizacional.....	230
Anexo 5 – Tabela de Correlações entre os Indicadores de Bem-estar e os Perfis Pessoais e Estilos de Funcionamento Organizacional.....	232
Anexo 6 – Tabela de Correlações entre os Indicadores de Bem-estar e as Ações de QVT e de QV do trabalhador.....	233

## Lista de Figuras

		Pág.
Figura 1	Três eixos para a medida do bem-estar subjetivo.....	24
Figura 2	Representação das relações entre as variáveis antecedentes, mediadoras e critério.....	113
Figura 3	Representação gráfica das médias dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações.....	124
Figura 4	Representação gráfica das médias dos estilos de funcionamento organizacional.....	125
Figura 5	Representação gráfica das médias dos perfis pessoais nas organizações....	126
Figura 6	Representação gráfica da porcentagem de percepção de existência das ações de QVT e de QV do Trabalhador.....	128
Figura 7	Representação gráfica da porcentagem de participação nas ações de QVT e de QV do Trabalhador.....	129
Figura 8	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador autonomia.....	140
Figura 9	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador suporte ambiental.....	142
Figura 10	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador salário.....	143
Figura 11	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador oportunidades de crescimento.....	145
Figura 12	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador relação com clientes.....	147
Figura 13	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador relação com colegas.....	149
Figura 14	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador relação com a chefia.....	151
Figura 15	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador identificação com o trabalho.....	152
Figura 16	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador valorização do trabalho.....	154
Figura 17	Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador identificação com a organização.....	156

**Lista de Quadros**

		Pág.
Quadro 1	Síntese dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações.....	44
Quadro 2	Relação entre indicadores de bem-estar e dimensões de QVT.....	66

### Lista de Tabelas

		Pág.
Tabela 1	Características dos participantes.....	117
Tabela 2	Médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações.....	124
Tabela 3	Médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos estilos de funcionamento organizacional.....	125
Tabela 4	Médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos perfis pessoais nas organizações.....	126
Tabela 5	Frequências e porcentagens da percepção de existência e da participação nas ações de qualidade de vida do trabalhador e de qualidade de vida no trabalho.....	127
Tabela 6	Variância de médias entre idade.....	130
Tabela 7	Variância de médias entre escolaridade.....	131
Tabela 8	Variância de médias entre estado civil.....	132
Tabela 9	Variância de médias com relação ao exercício de cargo de chefia.....	134
Tabela 10	Variância de médias entre tempo de serviço.....	135
Tabela 11	Regressão linear entre as variáveis investigadas e autonomia.....	138
Tabela 12	Regressão linear entre as variáveis investigadas e os perfis realizador, controlador e egocêntrico.....	139
Tabela 13	Relações de mediação da variável critério autonomia.....	139
Tabela 14	Regressão linear entre as variáveis investigadas e suporte ambiental.....	141
Tabela 15	Relações de mediação da variável critério suporte ambiental.....	141
Tabela 16	Regressão linear entre as variáveis investigadas e salário.....	143
Tabela 17	Regressão linear entre as variáveis investigadas e oportunidades de crescimento.....	144
Tabela 18	Relações de mediação da variável critério oportunidades de crescimento.....	144
Tabela 19	Regressão linear entre as variáveis investigadas e relação com clientes..	146
Tabela 20	Relações de mediação da variável critério relação com clientes.....	146
Tabela 21	Regressão linear entre as variáveis investigadas e relação com colegas de trabalho.....	147
Tabela 22	Regressão linear entre as variáveis investigadas e o perfil sociável.....	148
Tabela 23	Relações de mediação da variável critério relação com colegas de trabalho.....	148
Tabela 24	Regressão linear entre as variáveis investigadas e relação com a chefia.	150
Tabela 25	Relações de mediação da variável critério relação com a chefia.....	150
Tabela 26	Regressão linear entre as variáveis investigadas e identificação com o trabalho.....	152
Tabela 27	Relações de mediação da variável critério identificação com o trabalho.....	152
Tabela 28	Regressão linear entre as variáveis investigadas e valorização do trabalho.....	153
Tabela 29	Relações de mediação da variável critério valorização do trabalho.....	153
Tabela 30	Regressão linear entre as variáveis investigadas e identificação com a organização.....	155
Tabela 31	Relações de mediação da variável critério identificação com a organização.....	155

## APRESENTAÇÃO

O trabalho é de extrema importância para a vida dos indivíduos, pois contribui para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo e se relaciona à identidade que possuem e ao significado que dão a suas vidas (Conte, 2003). Neste sentido, Albuquerque (2004) destaca que o trabalho possui não só uma importância financeira, mas também influencia o bem-estar mental e emocional das pessoas. Por meio dele, por exemplo, pode-se alcançar a satisfação da necessidade de ser produtivo e de ter um objetivo de vida. Sendo assim, sentir-se bem quanto ao mesmo torna-se essencial, tanto para o âmbito profissional como para o familiar e o pessoal.

A ênfase na saúde e na felicidade segue a tendência da Psicologia Positiva, movimento que se fortificou na década de 90 e que se preocupa com o desenvolvimento do potencial humano e com a promoção de estratégias para tornar as pessoas mais felizes e produtivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Seguindo a mesma linha, no mundo do trabalho, observa-se o movimento organizacional positivo, que visa aplicar os conceitos da Psicologia Positiva ao estudo do comportamento organizacional (Wright & Quick, 2009).

Neste contexto, faz-se necessário intensificar as discussões e investigações do bem-estar no trabalho, tema que segue a tendência da Psicologia Positiva, mas cuja literatura ainda não é tão vasta ou clara (Tamayo, 2004). Tais estudos podem acarretar em reflexões extremamente necessárias no mundo do trabalho, como a necessidade do maior acesso da população a tarefas profissionais que permitam evolução e renovação contínua (Gortz, 1988). Por meio deles, pode-se criar um ambiente mais saudável e propício à realização pessoal que, por sua vez, impacta em diversos setores da vida dos indivíduos (Blustein, 2008) e em variáveis da organização, como rotatividade, absenteísmo e desempenho (Daniels & Harris, 2000; Danna & Griffin, 1999).

Assim, a presente pesquisa é uma tentativa de melhor compreender o bem-estar pessoal nas organizações, por meio da análise de seus indicadores, ou seja, dos fatores que fazem com que os indivíduos se sintam bem ao trabalhar em uma determinada organização. A identificação destes indicadores é essencial, pois “uma contribuição mais consistente por parte do psicólogo requer uma preocupação preventcionista e que ressalte, no processo de análise da situação de trabalho, os principais fatores organizacionais que potencializam a produtividade do sistema e a saúde dos trabalhadores” (Azevedo & Cruz, 2006, p. 90).

Em se tratando da saúde dos trabalhadores, muitas organizações buscam criar ambientes mais saudáveis por meio de ações de qualidade de vida no trabalho (QVT), cujo principal objetivo seria melhorar o bem-estar dos indivíduos (Marques, Moraes & Portes, 2003; Wyatt & Wah, 2001) e o desempenho organizacional (Lau, 2000). Contudo, o impacto que estas ações têm no bem-estar ocupacional ainda não foi demonstrado e o seu conhecimento possibilitaria a realização de intervenções mais efetivas por parte da organização.

Além disso, parte-se do pressuposto de que o bem-estar no trabalho é influenciado por características tanto organizacionais quanto pessoais (Danna & Griffin, 1999; Frutos & cols., 2007; Näswall, Hellgren & Sverke, 2008; Paz, 2004; Warr, 2002). Já há algum tempo, a relação entre estas variáveis vem sendo considerada nos estudos organizacionais, e autores como Lyons e O'Brian (2006) e Morley (2007) afirmam que a compatibilidade entre as características do indivíduo e da organização (*person-organization fit – P-O fit*) pode influenciar o quanto o trabalhador se identifica com a organização e a satisfação que ele sente com o trabalho que realiza, por exemplo.

Sendo assim, faz-se necessário investigar tais características individuais e organizacionais, visando identificar se a relação entre elas prediz o bem-estar e, conseqüentemente, obter um modelo mais completo para a compreensão desta variável. Quanto às características ambientais, uma vez que a cultura permeia toda a vida da organização, podendo ser saudável aos indivíduos ou não (Tamayo, 2004), são analisados, neste estudo, a percepção quanto aos estilos de funcionamento organizacional, que fazem parte do perfil cultural das organizações. Estes estilos são estruturados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com a sua organização e descrevem padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria das pessoas (Paz & Tamayo, 2004).

Dentre as demais variáveis do perfil cultural, os estilos foram selecionados em decorrência da evidência de sua forte associação com o bem-estar (Gosendo & Paz, no prelo). Além disso, o fato de serem estilos culturais que se originam de estilos individuais pode facilitar a verificação da relação de compatibilidade com as características pessoais dos trabalhadores.

As características pessoais têm recebido especial atenção nos estudos organizacionais, principalmente nos últimos 20 anos (Judge, Klinger, Simon & Yang, 2008), e seu efeito pode ser observado em inúmeras variáveis como satisfação, motivação, estresse e negociação (Barrick & Mount, 2005). Contudo, a pesquisa nesta área continua a

considerar, em grande parte, a análise de traços, que são estruturas mais estáveis. Sendo assim, como agenda para investigações futuras, Judge e colaboradores (2008) sugerem a ênfase em outros aspectos da personalidade, dada a dinamicidade do ambiente organizacional.

Considerando que há uma influência mútua e complexa entre personalidade e ambiente (Semmer & Schallberger, 1996) e que o comportamento é o resultado da interação entre as predisposições pessoais e os estímulos ambientais, a análise do comportamento dos trabalhadores pode contribuir para a compreensão do impacto que a relação entre indivíduo e organização tem para o bem-estar no trabalho. Além disso, da mesma forma que as relações de antecedentes do contexto de trabalho são mais fortes com o bem-estar ocupacional do que com o geral (Van Horn, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2004; Warr, Butcher, Robertson & Callinan, 2004), o comportamento das pessoas nas organizações pode ser um preditor mais poderoso do bem-estar neste contexto.

Autores como Adler (1996) afirmam que é crescente o interesse por este campo de estudo e que tal interesse se mostra ainda maior quando objetiva-se investigar o comportamento dos indivíduos no trabalho. Por esta razão, incorpora-se ao estudo as variáveis do perfil pessoal nas organizações, definido como o conjunto de comportamentos que são mais frequentemente emitidos por um indivíduo na organização em que ele trabalha (Dessen & Paz, 2009b).

Desta forma, pretende-se investigar, neste estudo, o impacto de ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador, da percepção dos estilos de funcionamento e do perfil pessoal em cada um dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, identificando também se o perfil pessoal atua como mediador destas relações. Os resultados destas análises permitirão uma melhor definição e compreensão dos indicadores de bem-estar nas organizações e fornecerão subsídios para a formulação de modelos teóricos englobando estas variáveis, garantindo, assim, a relevância científica deste estudo. Outro aspecto de relevância, desta vez social, é que os dados podem ser utilizados para a identificação dos fatores que favorecem o bem-estar dos indivíduos no trabalho e para o planejamento de intervenções organizacionais que visem aumentar os níveis deste bem-estar.

Assim, este trabalho apresenta, em seu primeiro capítulo, o referencial teórico relativo ao bem-estar, à qualidade de vida no trabalho, aos estilos de funcionamento organizacional e ao perfil pessoal nas organizações. Em seguida, são descritos os objetivos e os pressupostos norteadores da pesquisa realizada, elaborados com base na literatura

apresentada. No terceiro capítulo é exposto o método do estudo, destacando os participantes, os instrumentos, os procedimentos de coleta e os de análise dos dados. O quarto capítulo mostra os resultados em três tópicos: análises descritivas, análises de variância e análises de regressão linear e múltipla hierárquica. O quinto capítulo aborda a discussão dos resultados de cada uma destas três análises e as considerações finais, que indicam as contribuições e limitações deste estudo.



## INTRODUÇÃO

A palavra trabalho vem do latim *tripalium* e era utilizada para denominar um instrumento que mantinha preso bois ou cavalos difíceis de ferrar e, por isso, se relacionava com a noção de esforço. Ao longo do tempo, este conceito sofreu transformações e, de acordo com Borges (1999), ele resulta de um processo de criação histórica relacionado à evolução dos modos e relações de produção, da organização da sociedade e do conhecimento humano. Sendo assim, não existe uma compreensão única do trabalho, pois suas concepções foram surgindo historicamente e o aparecimento de uma não necessariamente eliminou as anteriores.

Segundo Warr (2007), o conceito de trabalho envolve uma enorme gama de atividades como trabalho voluntário, trabalhos de casa e trabalhos escolares, indo muito além do emprego assalariado<sup>1</sup>. Para o autor, a essência desta atividade está em seu objetivo, que vai além do divertimento e implica em esforço e persistência. Ferrer (1998), analisando a evolução teórica deste conceito, o define como uma atividade necessária e útil para a subsistência, que implica em esforço e na relação do homem com a natureza. Além disso, o autor coloca que o trabalho possui uma dimensão moral ou ética e que serve para a exteriorização da expressividade e da subjetividade humana.

Analisando as principais correntes de pensamento do século XX, Méda (1998) afirma que todas compartilham a concepção de que o trabalho acrescenta valor ao mundo e à existência do homem e permite o aprofundamento das relações com o próximo. Elas também têm em comum a visão de que o trabalho é um fator de integração, por englobar a dimensão de sociabilidade e a noção de vínculo social. Esta noção é baseada em uma relação de reciprocidade, pois o indivíduo contribui com a sociedade e, ao mesmo tempo, desenvolve um sentimento de pertença; ele é útil a ela e também dela necessita.

Em suma, independente da definição, o trabalho é considerado uma atividade fundamental ao ser humano (Méda, 1998). Sua importância vai muito além da sobrevivência, pois ele possibilita ao homem a obtenção de certo grau de autonomia moral e social e de auto-realização. Para alguns autores, o trabalho é o centro e o fundamento do vínculo social e é por meio dele que o homem se expressa (Ferrer, 1998; Méda, 1998; Quick, Murphy, Hurrell & Orman, 1992).

---

<sup>1</sup> Apesar de existirem diversas formas de trabalho, este estudo enfatiza o emprego assalariado.

As inúmeras conseqüências positivas que o trabalho pode acarretar para as pessoas demonstram o porquê de tal essencialidade. Por exemplo, esta atividade é fonte de realização do indivíduo para a busca do sentido de sua vida, pois contribui para que ele se sinta produtivo e socialmente valorizado. O trabalho também tem o papel de situar o homem na hierarquia social dos valores e está presente em todas as expressões da vida social, influenciando fortemente a natureza e a qualidade dos ambientes a que uma pessoa é exposta (Albuquerque, 2004; Antunes, 2000; Codo, Sampaio & Hitomi, 1994; Sampaio, Hitomi & Ruiz, 1995; Warr, 2007).

Para Jahoda (1987), o trabalho favorece a existência de relações pessoais fora do ambiente familiar, a ampliação de metas e a definição da identidade pessoal. A autora afirma que trabalhar é um elemento importante para as funções psíquicas do indivíduo, pois proporciona estrutura de tempo, contato social, status, identidade e metas coletivas.

Além dos aspectos anteriormente mencionados, a ausência de trabalho pode ter efeitos deletérios para aqueles que estão desempregados, afetando tanto a sua saúde física quanto a mental, fato que reforça ainda mais a sua importância (Álvaro, Torregrosa & Garrido, 1992). Para Warr (1987), os indivíduos que não estão trabalhando têm um decréscimo em seu nível de bem-estar em decorrência da ausência de salário, redução de metas e atividades, menor desenvolvimento de conhecimentos e capacidades e restrição das relações interpessoais e da tomada de decisão. Com isso, o desemprego pode gerar, por exemplo, perda de sentido dos valores e do prestígio; sentimentos de inferioridade, depressão e pessimismo; menor confiança em si mesmo; e menor auto-estima.

Estas conseqüências têm um impacto que não se restringe somente ao âmbito profissional (Álvaro, 1992; Álvaro & Garrido, 2006; Argolo & Araújo, 2004; Banks, 1992; Buendía, 2001; Ludermir, 2000). Do ponto de vista pessoal, o desemprego, muitas vezes, causa a diminuição da qualidade de vida familiar e o aumento das tensões, a deterioração da saúde física e a elevação de transtornos psíquicos menores, assim como o menor interesse por atividades sociais e culturais (Blanch, 2003). Isto significa que o fato de estar desempregado pode impor uma carga adicional ao indivíduo e o privar de experiências básicas, o que acarreta uma queda em seu bem-estar (Banks, 1992; Corbi & Menezes-Filho, 2006; Jahoda, 1987).

Contudo, nem toda pessoa que está desempregada vivencia esta experiência de maneira negativa. Os dados dos estudos apenas indicam que a probabilidade que uma pessoa que não possui emprego tem de ter sua saúde psicológica prejudicada é maior que a de uma pessoa que possui emprego (Álvaro & Garrido, 2006).

Apesar da sua clara relevância, o simples fato de possuir um emprego não é garantia de maior bem-estar, uma vez que a experiência neste ambiente pode causar danos aos indivíduos (Álvaro & cols., 1993). Outro ponto que deve ser observado são as mudanças que vêm ocorrendo no mundo e que geram alterações na organização do trabalho, fato que pode afetar, principalmente, a saúde dos trabalhadores (Antunes & Alves, 2004; Ferreira & Tamayo, 2006).

O contexto atual possui características como o aumento da competição e dos trabalhos temporários e o aparecimento de novas tecnologias (Fouad & Bynner, 2008; Morin, 2001). Grande parte destes fatores se deve à globalização, que também resulta em diferentes noções de espaço, aumento da imprevisibilidade e possibilidade de diversas identidades.

Com a economia globalizada, as organizações buscam minimizar o preço da força de trabalho e, ao mesmo tempo, maximizar sua eficácia produtiva, fato que se desdobra em desemprego, precarização do trabalho e individualização (Garrido, 2006; Toni, 2003). A globalização gera, também, um aumento da necessidade de estar à frente e de produzir riquezas, e uma maior ambigüidade entre os benefícios da era globalizada e a escravização de estar sempre atualizado (Raffaelli & Cimbalista, 2003). Para Näswall e colaboradores (2008), a globalização acarreta em um clima mais competitivo dentro das organizações, que têm que cortar custos e aumentar a flexibilidade para responder às demandas do mercado. Para atingir estes objetivos, percebe-se um aumento do número de funcionários terceirizados e uma diminuição dos contratados formalmente pela organização, o que gera mais incerteza nos trabalhadores e atitudes negativas frente ao trabalho e à organização.

Os avanços tecnológicos contribuem para que o trabalho fique cada vez menos dependente de um lugar físico e este fato aumenta a realização desta atividade fora do local e do horário inicialmente destinados a ela, ocupando um espaço que era reservado para o descanso, o ócio ou outras atividades. A maior heterogeneidade de pessoas trabalhando juntas em função das imigrações e organizações multinacionais, por exemplo, também é uma mudança citada pelos autores. Esta situação pode promover maior troca de idéias e criatividade; porém, pode acarretar problemas quando os indivíduos não se entendem e entram em constantes conflitos (Näswall & cols., 2008).

Em função destas mudanças, surge a exigência de um novo perfil de trabalhador, que tenha capacidade de aprender a aprender e que seja flexível, autônomo, autodisciplinado, comprometido e criativo (Ferreira, 2007). Outras características exigidas dos trabalhadores são comportamento ágil, abertura a mudança, capacidade de assumir

riscos e independência. Toda esta demanda gera ansiedade, pois, atualmente, o mundo do trabalho pode ser muito confuso e ambivalente, valorizando o que é duradouro em uma sociedade impaciente e centrada no imediato, metas a longo prazo em uma economia integrada ao curto prazo e lealdade e compromisso recíproco em instituições que estão em contínua desintegração ou reorganização (Beck, 2000; Sennett, 1998).

Com isso, há uma forte e crescente necessidade de qualificar-se melhor e preparar-se mais para conseguir trabalho ou manter-se nele (Ribeiro, 2006). Desta forma, uma parcela do tempo livre dos trabalhadores é voltada para assegurar “empregabilidade”, em decorrência da grande exigência por parte das organizações (Antunes & Alves, 2004).

Kovács (2006) denomina esta nova economia de *high-tech*, cujo único setor em expansão é o do conhecimento. Nela, os trabalhadores são cobrados com base nas necessidades de qualidade e competitividade e precisam cumpri-las, mesmo em face à perda da segurança do trabalho e da proteção da legislação trabalhista (Rosenfield, 2003). Outra conseqüência deste cenário é o aumento do desemprego, uma vez que apenas uma elite cosmopolita tem maior acesso ao emprego. Para muitos, este desemprego tende a ser a longo prazo, pois uma força de trabalho com menor qualificação dificulta sua absorção em um contexto de rápido avanço tecnológico (Chahad, 2003).

Em função desta situação, a insegurança é um sentimento muito presente na vida dos trabalhadores e pode estar relacionada não só ao grande nível de desemprego, como também à flexibilidade de pagamentos, ao aumento das relações sem contrato e à baixa responsabilidade da organização (Toni, 2003). Estas características, muitas vezes, obrigam os indivíduos a trabalhar de maneira adversa e precária (Antunes, 2000; Beck, 2000; Chahad, 2003).

Bauman (1998) cita ainda o que considera um agravante a tudo isto, que reside no pouco questionamento por parte dos indivíduos com relação à maneira como as coisas estão. Para o autor, todos deveriam estar refletindo sobre algumas questões básicas que parecem estar esquecidas pela maioria, como: tudo está subordinado à eficácia, mas eficácia para quem e para que? Busca-se o crescimento econômico, mas a que custo e para chegar aonde?

Em face deste contexto, é possível notar que o trabalho pode acarretar conseqüências negativas. Uma delas, de bastante destaque na literatura, é o estresse, que muitas vezes ocorre em função do conflito e da ambigüidade de papéis neste ambiente (Peiró, González-Romá, Meliá & Zalbidea, 1992). Além do estresse, Álvaro (1992) cita os acidentes de trabalho, o medo de perder o emprego e a falta de adequação entre as

capacidades e as tarefas exigidas, e Heloani e Capitão (2003) enfatizam as doenças físicas, como LER/DORT, e as mentais, como depressão, que aparecem como resultado da jornada excessiva e das más condições de trabalho.

Devido ao fato de o trabalho, fonte de sobrevivência e realização, poder causar conseqüências negativas, o discurso referente à preocupação com o trabalhador se faz constante. Para Vasconcelos (2004), as organizações inteligentes já perceberam que seu principal ativo são seus funcionários e, por isto, estão mais atentas a eles.

Neste sentido, existem inúmeras pesquisas que investigam aspectos relacionados às doenças que advém do ambiente de trabalho. Mas, considerando que saúde e doença são conceitos qualitativamente diferentes (Jahoda, 1979), ainda é bem menor a quantidade de estudos sobre a saúde do trabalhador (Ferraz, Tavares & Zilberman, 2007; Galinha & Ribeiro, 2005).

Salanova (2008) afirma que a Psicologia da Saúde Ocupacional se centrou muito na ausência de saúde e ilustra este fato com uma análise das publicações da *PsycINFO* entre 1907 e 2007. Neste período, 77.614 artigos sobre estresse foram publicados, contra 6.434 sobre bem-estar. A autora coloca que, desde o surgimento da Revista *Journal of Occupational Health Psychology*, cerca de 90% dos manuscritos tratam de aspectos negativos do trabalho, como absenteísmo, *burnout*, conflito interpessoal, alcoolismo e violência. Isto significa que a Psicologia da Saúde Ocupacional ainda se concentra mais no mal estar e na doença e planeja intervenções que visam reduzir o dano psicológico e organizacional que estes problemas acarretam.

Neste contexto, surge a Psicologia Positiva, na década de 90, como uma crítica ao modelo médico, reafirmando que a saúde mental deveria ser mais do que a ausência de perturbação e que havia pouco conhecimento sobre os aspectos positivos da mesma. Assim, a Psicologia Positiva busca desenvolver o potencial humano e promover estratégias para tornar as pessoas mais felizes e produtivas, contribuindo para o funcionamento saudável dos indivíduos, grupos e instituições, e fortalecendo as competências ao invés de somente corrigir as deficiências (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Contudo, cabe ressaltar que esse campo do conhecimento não visa substituir a psicologia focada no estudo do sofrimento. Ele apenas permite ampliar o alcance da psicologia, inclusive para atuar preventivamente (Rodrigues & Pereira, 2007).

Segundo Diener, Suh e Oishi (1997), como grande parte das pessoas não sente mal estar a maior parte do tempo, faz sentido estudar os aspectos positivos do bem-estar e não

só a ausência do mesmo. Além disso, o sucesso na diminuição de aspectos negativos, como o mal estar, não garante que os aspectos positivos, como o bem-estar, sejam automaticamente aumentados, razão pela qual devemos compreendê-los (Ferraz & cols. 2007; Luthans & Avolio, 2009; Wright & Quick, 2009).

Este movimento influenciou o campo das organizações, que criou a pesquisa em Psicologia Organizacional Positiva. Tal abordagem tenta identificar o poder que construtos positivos têm em variáveis organizacionais e tem como uma de suas questões centrais a caracterização dos empregados, trabalhos e organizações saudáveis (Luthans & Avolio, 2009; Salanova, 2008).

Para Wright e Quick (2009), os principais beneficiários deste tipo de pesquisa devem ser os próprios trabalhadores. É claro que os pesquisadores também se beneficiam com a publicação de seus resultados e as organizações com o conhecimento que pode contribuir para o seu crescimento e eficácia. Contudo, de acordo com esta perspectiva holística de saúde, os indivíduos não devem mais ser vistos como um meio para atingir objetivos científicos ou organizacionais, mas como um fim. Desta forma, os pesquisadores organizacionais positivos devem ser encorajados a considerar as consequências de suas pesquisas para todos os grupos afetados, especialmente os trabalhadores participantes.

Apesar de todo este empenho, de acordo com Paludo e Koller (2007), “o foco nos aspectos positivos do trabalho humano ainda é escasso na literatura, o que é corroborado pela própria história da investigação científica em psicologia” (p.15). Entretanto, já é possível observar um aumento no número de pesquisas sobre a saúde do trabalhador, que incluem o bem-estar no trabalho (Santana, 2006). Apesar de sua extrema importância, esta ainda é uma variável que não possui concepções tão claras e a literatura sobre o bem-estar geral contribui para uma maior compreensão deste fenômeno.

## O Bem-estar

A maior parte das pesquisas existentes sobre o bem-estar o avalia de uma maneira geral, sem ser vinculado a qualquer contexto (Akutsu, 2008). Apesar do objetivo deste estudo ser a investigação desta variável no ambiente organizacional, a compreensão das principais correntes de bem-estar geral contribuem muito para a conceituação e para a discussão do bem-estar ocupacional e, por isso, serão apresentadas no tópico a seguir.

### Bem-estar Geral

As pesquisas sobre bem-estar geral normalmente o consideram como um sinônimo de felicidade e se baseiam em duas correntes principais: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Deci & Ryan, 2008; Waterman, 1993). O bem-estar subjetivo tem em Diener (1984) um dos mais importantes autores, pois, desde sua publicação, houve um aumento do número de adeptos e pesquisas empíricas nesta área. Este conceito de bem-estar advém da tradição hedonista, que o define como experiências de prazer versus desprazer, decorrente de julgamentos individuais sobre os elementos positivos e negativos da vida.

Diener (1984) destaca três características desta abordagem. A primeira delas é a subjetividade, pois o bem-estar decorre da experiência de cada indivíduo. A característica seguinte ressalta a importância das medidas positivas, já que bem-estar não é somente a ausência de fatores negativos. Por fim, o autor aponta a necessidade de uma avaliação global de todos os aspectos da vida da pessoa, com o objetivo de obter uma maior compreensão desta variável.

Com base nisso, o autor define o bem-estar como a ocorrência mais freqüente de afetos positivos do que de negativos e também a percepção de satisfação com a vida (Diener, 1984; Diener & cols., 1997; Ryan & Deci, 2001). Este último indicador, a satisfação, foi incluído no conceito de bem-estar subjetivo, mas não advém da tradição hedonista, pois leva em consideração a avaliação cognitiva que o indivíduo faz sobre as condições de sua vida (Deci & Ryan, 2008).

O afeto positivo é representado por um sentimento transitório de contentamento hedônico puro em um determinado momento. Já o negativo consiste de aspectos

desagradáveis, como ansiedade, depressão, pessimismo, entre outros. Por fim, a satisfação envolve julgamentos cognitivos quanto à vida da pessoa e aos padrões escolhidos por ela (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999).

Os afetos, tanto positivos quanto negativos, são avaliados por meio de emoções e humores. De acordo com Copranzano, Weiss, Hale e Reb (2003), a diferença entre estes dois conceitos não está na duração nem na intensidade, mas sim na presença ou ausência de um objeto. Por exemplo, as emoções se referem a algo ou a alguém; as pessoas ficam bravas com o chefe e se sentem orgulhosas de seus desempenhos. Já os humores não possuem um objeto definido, são experiências afetivas mais desconectadas de uma causa próxima.

Apesar dos afetos fazerem parte da definição deste construto, autores como Diener e Lucas (2008) e Kahneman e Krueger (2006) sugerem cautela na análise dos mesmos, que podem não ser fiéis às situações vividas. Eles também observam que a medida destes afetos pode sofrer influência de fatores contextuais irrelevantes, como o clima do dia, o tipo de escala e a ordem dos itens. Contudo, Diener e Lucas (2008) afirmam que esta influência é fraca e, por isso, não invalida a sua utilização.

Outras limitações na avaliação de afetos dizem respeito à existência de evidências da imprecisão da memória quanto a experiências emocionais e à observação de que as pessoas que tendem a relatar fortes emoções positivas também tendem a relatar fortes emoções negativas. Com isso, afirma-se que pode ser mais interessante para a análise do bem-estar a avaliação da frequência ao invés da intensidade. Outra razão que justifica a análise da frequência é o fato de que os indivíduos mais felizes descrevem sentir afetos positivos mais frequentemente, mas não com maior intensidade (Diener, 2000).

Um ponto que deve ser observado é o efeito relativamente pequeno e curto de grande parte das circunstâncias da vida nas medidas de bem-estar subjetivo, em especial na satisfação. Acontecimentos como casar, ganhar na loteria ou até mesmo tornar-se paraplégico geralmente causam mudanças temporárias no bem-estar, processo justificado pela capacidade de adaptação do ser humano (Kahneman & Krueger, 2006).

A outra abordagem, do bem-estar psicológico, decorre da visão eudaimônica, que advém das idéias de Aristóteles. Este filósofo, ainda antes de Cristo, propôs que o objetivo da humanidade é viver de maneira consistente com seu eu verdadeiro e expressar o seu



potencial. Contudo, para que isso ocorra, algumas necessidades precisam ser satisfeitas, como a saúde do corpo e a alimentação (Ryff & Singer, 2008).

Sendo assim, a concepção eudaimônica enfatiza a importância da experiência de expressividade pessoal e de auto-realização para os indivíduos. Como um estado subjetivo, ela se refere ao sentimento presente quando a pessoa se move em direção à auto-realização por meio do desenvolvimento do seu potencial e do alcance de seus objetivos de vida (Waterman, Schwartz & Conti, 2008).

Os pesquisadores desta abordagem criticam o bem-estar subjetivo, pois afirmam que existe pouca consistência teórica e que aspectos importantes do funcionamento positivo das pessoas são ignorados. Além disso, a concepção psicológica do bem-estar considera que a afirmação dos participantes de que estão se sentindo bem (afeto e satisfação) não significa, necessariamente, que eles estejam bem psicologicamente (Deci & Ryan, 2008; Ryff, 1989).

Por estas razões, Ryff (1989) criou um modelo que define o bem-estar psicológico como o funcionamento positivo do indivíduo. Este modelo foi embasado, dentre outras teorias, naquela apresentada por Jahoda (1979) sobre a saúde mental positiva, que enfatiza o bem-estar não somente como ausência de doença e descreve aspectos importantes para o funcionamento positivo dos indivíduos.

Jahoda (1979) congrega diversas abordagens em seis categorias que abarcam critérios importantes para o alcance desta saúde. A primeira se refere às atitudes do indivíduo com relação a si mesmo, ou seja, à sua auto-percepção. A segunda enfatiza as ações da pessoa durante um período de tempo e envolve o estilo e o nível de crescimento, desenvolvimento e auto-atualização. O terceiro tipo de abordagem agrupa as funções psicológicas descritas nas duas primeiras categorias e é denominado de integração.

Os três grupos restantes se concentram mais exclusivamente nas relações dos indivíduos com a realidade. Por exemplo, a quarta categoria, denominada autonomia, descreve o grau de independência da pessoa quanto às influências sociais que sofre. As abordagens que analisam a adequação da percepção da realidade dos indivíduos são agrupadas na quinta categoria e, o último grupo, considera importante para a saúde mental positiva o controle do ambiente.

Similarmente, Ryff (1989) analisa o bem-estar por meio de seis dimensões. A auto-aceitação verifica se o indivíduo possui atitudes positivas com relação a si mesmo. O

relacionamento positivo com outros indica que o indivíduo, em suas relações interpessoais, possui satisfação, confiança, intimidade, afeto, empatia e preocupação com o bem-estar daqueles que o rodeiam. A autonomia se refere a uma pessoa independente, que auto-regula seu comportamento. O controle do ambiente avalia se o indivíduo tem capacidade de manejar as situações de forma a torná-las confortáveis e adequadas para si. O propósito na vida considera se a pessoa possui metas e direção e se percebe um significado para sua existência. Para finalizar, o crescimento pessoal investiga se o indivíduo crê que desenvolve seu potencial.

Rodríguez-Carvajal e colaboradores (2010) estendem este modelo e acrescentam duas novas dimensões: recursos internos e vitalidade. O primeiro refere-se aos aspectos internos da pessoa que favorecem maiores níveis de consciência da própria capacidade que ela possui, de forma que isso facilite o desenvolvimento de seu potencial. O segundo trata do entusiasmo, da energia e da inspiração individual.

Segundo Ryff e Singer (2008), para que o bem-estar seja alcançado, os indivíduos devem encontrar um equilíbrio em cada uma das dimensões descritas. Tal afirmação se baseia na reflexão de Aristóteles de que o homem deve procurar aquilo que é intermediário, o que implica em evitar tanto excessos quanto extremos. Este modelo foi testado por Ryff e Keyes (1995), que encontraram a presença dos seis fatores previamente discutidos. Nesta mesma pesquisa, os autores verificaram a relação destas variáveis com as que fazem parte do bem-estar subjetivo (afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida), que foi mais impactado pela auto-aceitação e pelo controle do ambiente.

Waterman (1993) também utiliza a visão eudaimônica de felicidade apresentada por Aristóteles na definição de bem-estar. Contudo, seu conceito difere daquele apresentado por Ryff (1989), por duas razões. Em primeiro lugar, Ryff considera o bem-estar como uma medida global, enquanto Waterman afirma que o bem-estar está mais diretamente associado a atividades particulares. Em segundo lugar, Ryff avalia seis dimensões que representam a eudaimonia e Waterman apenas avalia se uma atividade faz com que o indivíduo se sinta vivo e completo.

Para Waterman (1993), um indivíduo que possui bem-estar psicológico é aquele que experiencia a realização de seus potenciais por meio do desenvolvimento de talentos e avanços dos propósitos que têm na vida. Segundo o autor, a realização pessoal pode ocorrer se o indivíduo se envolve intensamente e se sente completo ao realizar uma

atividade, se acredita que faz o que gostaria de fazer e se percebe que pode expressar seu eu verdadeiro.

Mais recentemente, Waterman e colaboradores (2010) contruíram e validaram um instrumento de bem-estar eudaimônico, denominado *Questionnaire for Eudaimonic Well-being* (QEWB). O QEWB parte do pressuposto de que o sentimento subjetivo de expressividade é um produto do envolvimento em atividades consistentes com o desenvolvimento do potencial e a busca de objetivos intrínsecos. Este construto é formado por elementos objetivos e subjetivos e é medido por meio de seis categorias inter-relacionadas: auto-descoberta, percepção de desenvolvimento do potencial, senso de significado da vida, esforço significativo na busca de excelência, envolvimento intenso e prazer na realização de atividades que expressam quem o indivíduo realmente é.

A teoria da autodeterminação (*Self-Determination Theory* – SDT) também tem como base a eudaimonia e afirma que, para que um indivíduo consiga viver de maneira eudaimônica e alcançar o bem-estar, três necessidades humanas básicas devem ser satisfeitas. Uma vez que as três necessidades tenham ocorrido, as pessoas se sentem motivadas e conseguem expressar suas potencialidades, se desenvolver e se sentir bem. Diferentemente do que postula a teoria de Ryff, estes indicadores são pré-condições para o alcance do bem-estar eudaimônico e não fazem parte da sua definição ou conteúdo específico (Deci & Ryan, 2000; Devine, Camfield & Gough, 2008; Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2001; Ryan, Huta & Deci, 2008; Steger, Kashdan & Oishi, 2008; Vansteenkiste, Ryan & Deci, 2008).

A primeira necessidade é a autonomia, definida como a possibilidade do indivíduo de auto-regular suas escolhas e ações de acordo com suas necessidades e capacidades. Isso implica na oportunidade da pessoa de escolher o próprio comportamento, tornando-se internamente coerente e se identificando com o valor e a importância da ação emitida.

A segunda necessidade que deve ser satisfeita é a de competência, relativa ao sentimento de eficácia que o indivíduo tem quanto ao ambiente físico e social. Ela se manifesta por meio da busca de atividades e práticas que são relevantes para as interações sociais efetivas e para a sobrevivência, estando relacionada à satisfação adquirida quando se aprende algo e expressando a tendência do ser humano em ser curioso e assimilativo.

A última necessidade refere-se ao pertencimento, ou seja, ao sentimento do indivíduo de estar conectado aos outros e à percepção de que eles gostam e se importam

com o mesmo. Esta necessidade indica que as pessoas são naturalmente inclinadas a buscar relacionamentos próximos e íntimos e a pertencer a um grupo social. Para isso, é importante haver carinho, suporte, respeito e significância na relação.

Deci e Ryan (2000) postulam que esta teoria parte da visão de que o homem é ativo, orientado para o crescimento e inclinado para a integração de si mesmo com as estruturas sociais mais amplas. Ou seja, o ser humano busca se engajar em atividades interessantes, exercitar capacidades, se conectar a grupos sociais e unificar experiências intrapsíquicas e interpessoais. Por isso, as três condições são necessárias ao bem-estar, uma vez que favorecem o alcance destes objetivos. Para os autores, não há como uma pessoa ter um funcionamento saudável se um destes aspectos for negligenciado, mesmo que ela não o valorize, já que o contexto seria excessivamente controlador, desafiador ou rejeitador. Portanto, a presença de condições ambientais que proporcionem a satisfação destas necessidades seria um excelente preditor de aspectos como a saúde mental das pessoas.

Como ocorre com qualquer outra teoria, algumas características da SDT foram criticadas. Dentre elas, foi colocado que podem existir mais necessidades psicológicas do que as citadas por esta teoria, que a autonomia não é um aspecto tão importante, que a não satisfação de algumas destas necessidades pode contribuir para o aumento do bem-estar e que a satisfação de uma necessidade pode entrar em conflito com a satisfação de outra. Apesar disso, a SDT é bastante considerada e oferece uma perspectiva muito útil para a compreensão do ser humano em diversas situações, como as que se relacionam ao ambiente organizacional, por exemplo (Greguras & Diefendorff, 2009; Ryan, Bernstein & Brown, 2010).

### **Considerações sobre a literatura apresentada**

Comparando-se as duas concepções de felicidade, hedônica e eudaimônica, Waterman e colaboradores (2008) afirmam que ambas referem-se a estados subjetivos positivos. Também é importante observar que, independentemente da concepção, o bem-estar envolve uma auto-avaliação, o que indica que ele deve ser relatado pelo próprio indivíduo e não por indicadores externos e objetivos (Diener & Lucas, 2008; Siqueira & Padovam, 2008).

Contudo, existem diferenças entre as duas abordagens. Por exemplo, a eudaimonia está mais preocupada com o processo enquanto o hedonismo enfatiza mais o resultado. Sendo assim, estes dois conceitos não são distintos porque concebem diferentes tipos de bem-estar, mas porque possuem objetivos diferentes, uma vez que a pesquisa eudaimônica busca especificar o que faz com que um indivíduo viva bem e não o afeto envolvido neste processo (Ryan & cols., 2008). Segundo estes autores, o prazer seria uma consequência do viver bem, ou seja, o bem-estar subjetivo seria decorrente do psicológico. Contudo, a sensação de prazer pode ter outros antecedentes que não advém das concepções eudaimônicas.

Com o objetivo de verificar a relação entre estes dois conceitos, Waterman (1993) identificou uma correlação positiva de 0,86 entre eles. Ele também observou que uma grande quantidade de atividades altas em eudaimonia também eram altas em relação ao prazer hedônico; já a quantidade de atividades altas em hedonismo e também em eudaimonia foi menor. Para o autor, estes resultados dão suporte à tese de que ambos os conceitos são realmente diferentes, mas inter-relacionados. Dando suporte a estas diferenças, Waterman e colaboradores (2010) identificaram que o bem-estar hedônico parece ser um pré-requisito para evitar o funcionamento psicossocial negativo, enquanto o bem-estar eudaimônico contribui muito mais para o funcionamento psicossocial positivo.

Em suma, o bem-estar subjetivo parece ajudar na compreensão de variáveis associadas ao funcionamento problemático e o bem-estar eudaimônico é mais relevante para o estudo do funcionamento positivo (Waterman & cols., 2010). Além disso, a eudaimonia tem sido considerada como uma condição suficiente, mas não necessária, para o alcance do bem-estar hedônico (Waterman & cols., 2008). Isto porque um indivíduo pode se engajar em diversas atividades que não estejam relacionadas ao desenvolvimento de seu potencial, que podem aumentar seu bem-estar subjetivo e não necessariamente o psicológico. Desta forma, as atividades que uma pessoa realiza podem ser subdivididas em três grupos distintos: aquelas em que tanto o bem-estar hedônico quanto o eudaimônico são experienciados, aquelas que contribuem somente para o hedônico e as que não favorecem a nenhum dos dois (Deci & Ryan, 2008; Waterman & cols., 2008).

Autores como Ryan e colaboradores (2008) e Steger e colaboradores (2008) também estão de acordo com estes posicionamentos. Entretanto, eles sugerem que as atividades que favorecem exclusivamente ao prazer hedônico não necessariamente levam ao bem-estar individual e coletivo. Isto porque quanto mais uma pessoa enfatiza a

maximização de seu prazer e a minimização de sua dor, mais corre o risco de ter uma vida superficial e sem significado, pois pode voltar-se unicamente para o egoísmo e para o materialismo, por exemplo, o que não leva nem a uma felicidade hedônica duradoura. Além disso, caso uma pessoa atinja desejos que não sejam bons para ela mesma ou para os outros, isto pode acarretar prazer, mas não necessariamente bem-estar (Ryan & Deci, 2001).

Visando testar estas informações, Steger e colaboradores (2008) realizaram um estudo relacionando a emissão de comportamentos tipicamente hedônicos e tipicamente eudaimônicos com afetos positivos e negativos, com a satisfação global e com o significado da vida, em períodos diários e passadas três semanas. Os resultados indicam que quanto mais os participantes se engajavam em comportamentos eudaimônicos, maior o bem-estar referente ao significado da vida, satisfação com a vida e afeto positivo, nas duas análises temporais.

Com relação aos comportamentos hedônicos, não foi encontrada relação significativa entre eles e as medidas de bem-estar no período de três semanas. De maneira contrária, aqueles participantes que relataram maior frequência de comportamentos hedônicos tendiam a ter maior nível de afeto negativo e menor de afeto positivo, o que corrobora com Diener (2000) ao afirmar que a busca do prazer é uma má estratégia para aqueles que visam um bem-estar mais duradouro. A análise diária também demonstrou uma relação mais forte entre os comportamentos eudaimônicos e o bem-estar do que entre os hedônicos e o bem-estar.

Estas discussões e diferenciações também podem ser observadas nas concepções referentes ao bem-estar ocupacional. Apesar das semelhanças, é importante ressaltar que ambos conceitos diferem, pois, enquanto o geral é uma medida global decorrente de vários aspectos da vida do indivíduo, o ocupacional enfatiza o bem-estar que decorre, especificamente, do contexto de trabalho.

### **Demais estudos sobre o bem-estar geral**

A cultura da sociedade é um aspecto que tem chamado a atenção dos pesquisadores, pois existem evidências de diferenças nos níveis de bem-estar subjetivo entre nações e grupos étnicos. O impacto desta variável no bem-estar geralmente é investigado em função

da riqueza do país, mas Diener, Oishi e Lucas (2003) apontam para a influência de outras variáveis, como as tendências auto-críticas (*self-criticism*), as de escape (*avoidance*) e o coletivismo/individualismo. Estes dois últimos aspectos mencionados consistem em características compartilhadas pela maior parte dos membros de uma sociedade e que dizem respeito a crenças, normas, papéis e definições. Segundo Gouveia e colaboradores (2003), espera-se que os indivíduos que pertencem a culturas coletivistas sejam mais centrados na sociedade, tendam à cooperação e valorizem a tradição herdada e a dependência emocional dos grupos. Já as sociedades individualistas enfatizam o indivíduo, se importam mais com seus próprios interesses, contemplam o êxito pessoal e valorizam a própria autonomia e independência emocional. É importante salientar que estes conceitos são relativos; por exemplo, o Brasil é coletivista quando comparado aos Estados Unidos.

Eid e Diener (2001) investigaram tais características e concluíram que os participantes dos Estados Unidos e da Austrália, que são países mais individualistas, consideram as emoções positivas como algo mais desejado do que os participantes da China, que é um país coletivista. Desta forma, há evidências de que existam diferenças com relação ao que é importante e valorizado em cada cultura, fato que pode influenciar os aspectos que geram bem-estar nos diferentes países e que merece ser melhor avaliado.

Quanto ao nível, apesar das culturas individualistas apresentarem maior bem-estar subjetivo, elas também geralmente possuem uma alta taxa de suicídio e de divórcio, o que pode indicar que aqueles indivíduos que não conseguem encontrar a felicidade em países individualistas sofrem mais do que os indivíduos de países coletivistas (Diener & cols., 2003). Por isso, os autores sugerem cautela na análise e na compreensão destas variáveis, uma vez que podem ter tanto um lado positivo quanto um lado negativo.

O bem-estar também foi investigado em função de variáveis como desemprego e aposentadoria. Segundo Warr (2007), os resultados destas pesquisas indicam que o desemprego geralmente leva à infelicidade, mas a aposentadoria não necessariamente. Em ambos os casos, existem outras variáveis que afetam esta relação e devem ser consideradas, como comprometimento com o trabalho, pressão financeira, estado de saúde e relacionamentos sociais.

Outras variáveis cujo impacto no bem-estar já foi investigado são as demográficas; porém, o efeito de tais características não é tão grande e também parece estar associado a outras variáveis (Paschoal, 2008). Por exemplo, quanto à renda, apesar dos indivíduos de

países ricos apresentarem maior nível de bem-estar do que os de países pobres, seu impacto não é forte e fatores como os desejos materiais pessoais devem ser levados em consideração nesta análise (Diener & cols., 1999). Com relação ao estado civil, as pessoas casadas ou em relacionamentos estáveis geralmente apresentam maior bem-estar do que as demais (Argyle, 1999). Já a idade parece atuar de maneira curvilínea sobre o bem-estar, uma vez que o menor nível desta variável é encontrado quando os indivíduos estão em uma idade intermediária (Blanchflower & Oswald, 2008; Corbi & Menezes-Filho, 2006).

Os resultados referentes ao gênero e ao nível educacional não são conclusivos e é possível que também sejam mediados por outros fatores (Argyle, 1999; Diener & cols., 1999). Por exemplo, Grzywacz e Marks (2000) concluem que a influência mútua entre trabalho e família difere quando são comparados os dados de homens e de mulheres. Um dos resultados demonstra que as mulheres apresentam menor nível de bem-estar subjetivo em função de aspectos negativos relacionados ao trabalho ou à família, incluindo o conflito entre estes dois ambientes.

No Brasil, utilizando-se de uma medida de bem-estar avaliada pela pergunta “No geral, você diria que é: Não muito feliz, Feliz, Muito feliz”, Corbi e Menezes-Filho (2006) buscaram identificar os determinantes da felicidade neste país. Os resultados sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre renda e felicidade e que o desemprego atua como uma grande fonte de infelicidade. Além disso, na maioria dos casos, aqueles que estão casados apresentam maior felicidade e a relação com a idade é aparentemente curvilínea.

A classe social, de acordo com Argyle (1999), é um dos mais importantes antecedentes do bem-estar subjetivo no que se refere a aspectos do contexto. Contudo, é importante notar que ela se relaciona também à educação, renda e estilo de vida do indivíduo. O relacionamento interpessoal é outra variável que aparece como preditor contextual significativo e o suporte social tem um importante papel no aumento do bem-estar (Argyle, 1999; Myers, 1999).

Com relação ao bem-estar eudaimônico, Ryff e Singer (2008) descrevem dois aspectos importantes mas que têm recebido pouca atenção nos estudos desta abordagem: a idade e o status socioeconômico. Os resultados descritos pelos autores demonstram que, quanto maior a idade, maior o bem-estar quanto aos fatores autonomia e controle do ambiente e menor quanto ao propósito na vida e ao crescimento pessoal. As dimensões



relacionamento positivo com os outros e auto-aceitação não apresentaram variações significativas em função da idade dos participantes. No que tange ao status socioeconômico, existe uma forte associação positiva entre bem-estar psicológico e nível educacional, especialmente em relação aos fatores crescimento pessoal e propósito na vida, que são os pilares da eudaimonia. Por isso, os autores concluem que a realização do potencial humano é um bem exclusivo de poucos segmentos privilegiados da sociedade.

Dentre a gama de características individuais que podem influenciar o bem-estar dos indivíduos, a personalidade é a mais investigada delas, talvez por ser considerada a preditora mais forte e consistente (Diener & cols., 1999). A maior parte destes estudos analisa a personalidade com base no Modelo dos Cinco Grandes Fatores e os resultados indicam que os aspectos mais relacionados com o bem-estar subjetivo são extroversão e neuroticismo (Diener & cols., 2003). Isto significa que quanto mais sociável e comunicativa a pessoa for, maior será o seu afeto positivo, e quanto mais depressiva, ansiosa e instável emocionalmente, maior será o seu afeto negativo.

No estudo de Roccas, Sagiv, Schwartz e Knafo (2002), também se relacionam com o afeto positivo os traços abertura a novas experiências, caracterizado pela originalidade e interesse por coisas novas, e conscienciosidade, relacionado com características como responsabilidade, reflexão e organização. No Brasil, Nunes, Hutz e Giacconi (2009) confirmaram a relação entre extroversão e neuroticismo e o bem-estar, e também identificaram um impacto da amabilidade (*agreeableness*) nesta variável, que é um traço associado a aspectos como altruísmo, cuidado e sensibilidade com os demais.

Quanto ao bem-estar psicológico, Schutte e Ryff (1997) identificaram relações entre as características do Modelo dos Cinco Grandes Fatores e as diferentes dimensões deste bem-estar. Por exemplo, auto-aceitação, controle do ambiente e propósito na vida estavam associadas ao neuroticismo, à extroversão e à conscienciosidade; crescimento pessoal se relacionou com abertura a novas experiências e extroversão; relações positivas com outros esteve ligada à amabilidade; e autonomia se associou somente com neuroticismo.

Apesar destes resultados, Diener e colaboradores (2003) afirmam que não há consenso sobre a forma como a personalidade afeta o bem-estar subjetivo. Para alguns autores, o temperamento leva a comportamentos que contribuem ou não para o bem-estar subjetivo; para outros, este bem-estar é determinado biologicamente e os indivíduos já vêm

com estes padrões emocionais. Existem também os modelos mais cognitivos, que enfatizam a influência do processamento de informação, e os modelos de congruência (*fit*), que acreditam que o bem-estar decorre da adequação entre a personalidade e o ambiente. Com relação a estas diferentes abordagens, para Diener e colaboradores (1999), a personalidade interage com as variáveis situacionais e funciona como mediadora ou moderadora da relação entre contexto e bem-estar, descrição que se assemelha à abordagem da congruência.

Ao realizar uma meta-análise, DeNeve e Cooper (1998) descrevem outras características individuais que fazem parte das variáveis que mais se associam com o bem-estar subjetivo, sendo elas a auto-estima, a persistência e o lócus de controle interno. Rodrigues e Pereira (2007), ao revisar a literatura que relaciona o lócus de controle ao bem-estar subjetivo, chegam à mesma conclusão, o que significa que os indivíduos que acreditam ter certo controle sobre os acontecimentos são os que apresentam níveis mais altos de bem-estar subjetivo.

As metas e objetivos individuais também podem ter implicações importantes para o bem-estar emocional e cognitivo (Diener & cols., 2003). Segundo Paschoal (2008), estas metas devem fazer parte de modelos preditivos do bem-estar, com o objetivo de identificar se a direção e a força da influência que as características do contexto exercem no bem-estar são alteradas por estas variáveis. Nesse sentido, Carr (1997) afirma que o propósito na vida, dimensão que faz parte do bem-estar psicológico de Ryff (1989), é impactado pela busca de objetivos individuais, uma vez que as mulheres que desistiram de seus objetivos profissionais apresentaram menores níveis desta variável e maiores índices de depressão.

Há estudos como o de Fonseca, Chaves e Gouveia (2008) que apresentam evidências da influência dos valores individuais no bem-estar. Nesta pesquisa, o valor normativo se correlacionou de maneira positiva com os afetos positivos e com a satisfação com a vida e, de maneira negativa, com a depressão e com a pontuação total do bem-estar. Segundo os autores, os indivíduos que priorizam estes valores enfatizam a vida social e a estabilidade grupal. Utilizando o sistema de valores de Schwartz, os autores Oishi, Diener, Suh e Lucas (1999) identificaram que o valor pessoal realização, associado à importância dada ao alcance do sucesso por meio da competência baseada em padrões sociais, se correlacionou de maneira positiva tanto com o afeto positivo quanto com a satisfação com a vida. Já o valor universalismo, que implica em compreensão e proteção ao bem-estar das pessoas e da natureza, se correlacionou negativamente com o afeto negativo; e o valor

poder, que enfatiza o status social sobre as pessoas e recursos, apresentou uma correlação positiva com o afeto negativo.

Como conseqüências do bem-estar, Lucas e Diener (2003) afirmam que há evidências suficientes para considerar que o afeto positivo faz com que as pessoas se engajem e aproveitem mais o contato social, sendo mais cooperativas e altruístas. Os autores também apontam que os indivíduos mais felizes são mais ativos, enérgicos, auto-confiantes, criativos, motivados e buscam seus objetivos. Além disso, estas pessoas lidam com o estresse de maneira mais eficiente e têm melhor saúde física. Similarmente, Wright, Cropanzano, Bonett e Diamond (2009) identificam que o bem-estar tem um papel na saúde cardiovascular dos empregados.

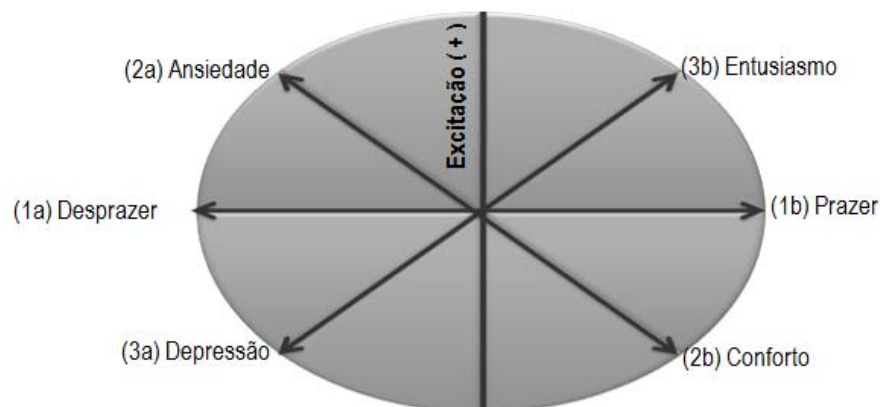
Warr (2007) aponta que a literatura e as pesquisas já realizadas apresentam evidências de que as pessoas mais felizes tendem a analisar as conseqüências de suas decisões de maneira mais positiva. Além disso, estes indivíduos possuem memórias mais positivas e pensamentos mais prazerosos sobre eventos passados, enquanto os mais infelizes refletem e ruminam mais os próprios fracassos. O autor também cita que existem diferenças quanto ao uso dos processos de comparação social, uma vez que aqueles com menor bem-estar são mais sensíveis a informações comparativas negativas e aqueles com maior bem-estar não se afetam tanto com isso.

Quanto ao bem-estar psicológico, Ryff e Singer (2008) afirmam que os seis fatores do bem-estar psicológico estão correlacionados com indicadores biológicos de saúde, apresentando evidências de que o bem-estar psicológico está associado com uma melhor regulação neuroendócrina, melhor função imune, menor risco cardiovascular, melhor sono e circuito neural mais adaptativo. Por exemplo, os autores citam que foram encontradas correlações positivas significativas entre crescimento pessoal e propósito na vida e o colesterol do tipo HDL (bom). Também mencionam que os indivíduos com altos níveis de controle do ambiente e relação positiva com os outros apresentaram períodos mais longos de sono REM e o propósito na vida estava associado a uma quantidade menor de movimentos do corpo durante o sono. Urry e colaboradores (2004) identificaram que aqueles com maior bem-estar psicológico (com exceção de autonomia) possuíam maior ativação frontal superior esquerda do que direita, fato que se relaciona com estilos disposicionais mais positivos e com uma menor probabilidade de depressão.

## Bem-estar no Trabalho

Um dos autores que mais se destaca na literatura desta área é Peter Warr, que percorreu uma trajetória de 1987 a 2007 enfatizando, primeiramente, a saúde mental e, posteriormente, o bem-estar e a felicidade. Nos trabalhos iniciais, o autor considerava a saúde mental dos indivíduos de uma maneira geral e buscava avaliar o impacto do contexto sobre esta variável. Warr (1987) definiu a saúde mental como um conceito multifatorial composto por cinco componentes: bem-estar afetivo, competência pessoal, autonomia, aspiração e funcionamento integrado.

O bem-estar afetivo envolve componentes hedônicos, prazer e excitação, e é formado por três eixos descritos em termos da interação entre estes componentes, representados na Figura 1. O primeiro deles reflete a dimensão prazer e possui pólos que vão de sentir-se bem a sentir-se mal. O segundo eixo avalia a ansiedade (alta excitação e baixo prazer) e o conforto (alto prazer e baixa excitação). Já o terceiro é representado pela depressão (baixo prazer e excitação) e pelo entusiasmo (alto prazer e excitação).



*Figura 1.* Três eixos para a medida do bem-estar subjetivo (Warr, 2007, p. 22).

O segundo componente, competência pessoal, é o recurso utilizado pelas pessoas para enfrentar as dificuldades e relaciona-se à capacidade cognitiva, resolução de problemas, habilidades psicomotoras e características emocionais. Deve-se ressaltar que um baixo nível de competência não é suficiente para afirmar que há baixa saúde mental, pois a competência pode variar em função do contexto, sendo muito difícil que uma pessoa seja competente em todas as situações.

A autonomia, terceiro fator, é a capacidade do indivíduo de determinar suas próprias opiniões e ações frente às influências do ambiente. Isto não significa que é preciso desconsiderar ou ser intolerante com os outros. A pessoa deve ser independente e responsável por suas ações; contudo, deve levar em conta não só os próprios interesses como o dos demais também.

O fator aspiração se refere à motivação e ao esforço para enfrentar desafios significativos ao indivíduo. Identifica-se uma baixa aspiração quando a pessoa aceita o estado presente, mesmo que este estado seja insatisfatório. Porém, um nível muito alto de aspiração pode ser prejudicial quando as metas são irreais.

Por fim, o autor descreve o funcionamento integrado como sendo o quinto componente da saúde mental. Ele se refere ao equilíbrio e à harmonia existente entre os outros quatro componentes e as relações entre trabalho, família e lazer.

Em 2007, Warr introduz o conceito de felicidade e o define a partir de dois aspectos principais, que são o bem-estar, decorrente da concepção hedônica, e a auto-validação (*self-validation*), decorrente da eudaimônica. Este último aspecto é caracterizado pelo indivíduo que usa seu potencial, se sente verdadeiramente vivo, acredita que sua vida tem um significado, age de maneira harmônica e moralmente desejada e se percebe completo, autêntico e auto-realizado. Para o autor, há uma hierarquia ou uma seqüência entre estas duas experiências, pois a auto-validação será mais buscada e enfatizada pelos indivíduos depois que eles tenham atingido certos níveis de bem-estar.

Warr (2007) descreve seis maneiras de avaliação desta felicidade, que variam de acordo com o escopo - geral, contextual ou baseado em facetas - e a ênfase - afetiva ou cognitiva. Por exemplo, a felicidade geral pode ser medida em termos afetivos, como o afeto global, ou em termos cognitivos, como a satisfação com a vida. Já a contextual pode se referir ao ambiente de trabalho e analisar os afetos ou a satisfação geral decorrentes do mesmo. Por fim, a felicidade baseada em facetas seria medida por meio de avaliações afetivas ou cognitivas relativas a aspectos específicos do contexto, como colegas de trabalho e salário recebido.

Com base no último tipo de avaliação da felicidade citado pelo autor, que se refere aos aspectos específicos do contexto, Warr (2007) coloca que é possível encontrar doze características centrais do ambiente de trabalho remunerado que podem impactar na felicidade dos trabalhadores. Todavia, apesar de serem características ambientais, é importante enfatizar que também dependem e sofrem um impacto de características individuais e a união destes dois aspectos, ambiente e indivíduo, é necessária para a

completa compreensão do fenômeno. Os nove primeiros aspectos do contexto abordados por ele em 2007 já haviam sido mencionados em seu modelo vitamínico, como características que se aplicam a qualquer ambiente e que podem influenciar o bem-estar; já os três últimos foram acrescentados em 2007 e referem-se especificamente ao contexto laboral.

A oportunidade de controle pessoal é a primeira característica e envolve a autonomia dos indivíduos e a possibilidade de prever as consequências de suas ações. Especificamente no trabalho, esta característica implica em liberdade de escolha e participação nas decisões, ausência de supervisão muito controladora, oportunidades para auto-determinação ou independência e influência organizacional. De acordo com o autor, o alcance deste controle depende do ambiente e do indivíduo.

A oportunidade para uso de habilidades é o grau em que o contexto inibe ou encoraja o uso e o desenvolvimento das habilidades pessoais. Ela é importante, pois contribui para a solução de problemas, ampliação de conhecimentos e alcance de satisfação e objetivos individuais, em função de seus aspectos criativos, desafiadores e familiares.

A terceira característica trata das metas geradas pelo ambiente, que advém de papéis formais e informais e que levam o indivíduo a agir de maneira específica para alcançá-las. Para Warr (1987), elas devem ser em níveis intermediários de quantidade e dificuldade, para que o trabalhador seja encorajado a atingi-las. No trabalho, estão relacionadas a esta característica a pressão, a responsabilidade, o conflito de papel e de demandas, a carga e a relação trabalho-família.

A variedade no trabalho também é citada pelo autor e se refere à variação e à repetição de atividades nas quais o indivíduo se submete. Quando a variedade é baixa, há uma tendência a menor atratividade, controle pessoal, uso e desenvolvimento de habilidades e objetivos desafiadores.

O quinto aspecto é a clareza do ambiente, que se relaciona à possibilidade de antecipação dos acontecimentos que envolvem o indivíduo. Três fatores são relevantes para o aumento desta clareza: o *feedback*, a previsibilidade de pessoas e as informações sobre os comportamentos requeridos para que o trabalhador desempenhe suas atividades. Portanto, o autor enfatiza que é essencial que a organização esteja atenta ao papel que cada trabalhador deve realizar, de forma a evitar a ambigüidade e a informá-los claramente sobre as consequências de seus comportamentos.

O contato social é a sexta característica e trata da importância das relações com as outras pessoas em função do aumento do número de amigos e da diminuição do

sentimento de solidão, do apoio recebido por meio destas interações, da oportunidade de comparação social e aprendizagem de comportamentos, além do alcance de objetivos que dependem do esforço de muitas pessoas. O ambiente pode favorecer dois aspectos relativos aos relacionamentos, que são o quantitativo e o qualitativo. Por exemplo, existem contextos que contribuem para o aumento da proximidade entre as pessoas, pois requerem maior interdependência de atividades (quantitativo). Entretanto, o ambiente também pode ser analisado em termos do valor e da forma como acontece este contato, com base no nível de atenção, respeito e agressão (qualitativo).

Os recursos financeiros e o salário recebido são apontados pelo autor como aspectos que devem atender às necessidades pessoais do trabalhador. Isto porque a ausência destes recursos reduz a oportunidade de controle pessoal, o uso de habilidades, a variedade e o contato social.

As condições físicas são um fator considerado pelo autor como essencial para o bem-estar, sendo necessário garantir segurança aos indivíduos nos diferentes locais e atividades em que ele se insere. No trabalho, elas são avaliadas por meio da ausência de perigos, da disponibilidade de equipamentos ergonomicamente adequados e da presença de condições de barulho e temperatura que garantam a saúde.

O fator posição social trata da compreensão do trabalhador de que o papel que ele desempenha é importante para as outras pessoas e para a organização, contribuindo para sua auto-estima e reconhecimento. Alguns aspectos desta característica que podem ser avaliados são status na sociedade, importância da organização, significado do trabalho e contribuição para a comunidade.

A chefia é a primeira característica específica do contexto de trabalho acrescentada por Warr em 2007 e é analisada pela percepção que o trabalhador tem sobre o suporte que recebe. Isto implica em apoio oferecido à equipe e preocupação com o bem-estar da mesma.

Em seguida, o autor menciona a relevância das oportunidades na carreira, que levam em conta o desenvolvimento e as promoções, estas últimas analisadas em termos não só da progressão na hierarquia organizacional, mas também dos movimentos laterais. Além disso, Warr discute a importância do sentimento de segurança na permanência do emprego, ou seja, a possibilidade de continuar nele por bastante tempo.

Por fim, a variável equidade é acrescentada ao modelo, referindo-se à justiça na relação entre o trabalhador e a organização e entre a organização e a sociedade. Esta característica envolve aspectos como justiça distributiva e procedimental, equidade do

contrato psicológico, ausência de discriminação e moralidade da organização para com a sociedade.

Para Warr (1987, 2007), o ambiente exerce influência na saúde mental das pessoas, pois o bem-estar de um indivíduo dependerá do quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidades de experiências positivas relativas a estas características, o quanto estas são percebidas e o quanto são aproveitadas. Contudo, esta influência não é linear, pois as alterações psíquicas variam de um indivíduo para outro dependendo de seus atributos pessoais e do grau em que as características ambientais se manifestam.

Sendo assim, o autor compara esta não-linearidade aos efeitos das vitaminas atuando no organismo. Por um lado, a deficiência de uma delas prejudica a saúde física assim como um meio social deficiente prejudica a saúde mental. Por outro, a ingestão de vitaminas acima do necessário tem efeito positivo na saúde física até um determinado nível, podendo se tornar constante ou até prejudicial após isso.

As vitaminas do tipo efeito constante (CE) são aquelas que favorecem a saúde até certo ponto. Caso sejam ministradas doses superiores a este ponto, não haverá efeito positivo nem negativo para o indivíduo. Com relação às características do ambiente, o autor considera como CEs os recursos econômicos, a segurança física, a posição social valorada, o apoio da chefia, a carreira e a equidade.

Já as vitaminas que causam danos aos indivíduos quando fornecidas em excesso são denominadas de diminuição adicional (AD). As oportunidades de controle do meio e de uso de habilidades, os objetivos gerados pelo meio externo, a variedade, a clareza ambiental e o contato com os outros são as características que fazem parte deste grupo.

Em suma, a falta das vitaminas CE e AD prejudica a saúde mental das pessoas, o equilíbrio tem efeito positivo e o excesso tem conseqüências variadas, dependendo do tipo de vitamina. Para ambos os casos, o autor propõe uma associação não-linear entre ambiente e felicidade.

Nota-se, por meio do que foi exposto, uma maior preocupação em considerar o bem-estar em contextos específicos. Isto decorre das evidências que indicam, por exemplo, que o bem-estar geral pode ser influenciado por muitos outros aspectos, como saúde e família, e que as relações dos antecedentes do contexto de trabalho são mais fortes com o bem-estar neste contexto. Portanto, a identificação destas relações contribui mais para a compreensão do fenômeno e para a realização de intervenções (Álvaro & cols., 1993; Van Horn & cols., 2004; Warr, 2007; Warr & cols., 2004).



Van Horn e colaboradores (2004) também trabalham com o bem-estar ocupacional e o definem como a avaliação positiva de fatores do trabalho. Estes autores extrapolam a dimensão afetiva e incluem a profissional, a social, a cognitiva e a psicossomática.

A dimensão afetiva envolve o afeto, avaliado por meio dos sentimentos e emoções decorrentes do trabalho. Fazem parte desta dimensão aspectos como a exaustão emocional, conceito que advém das teorias sobre *burnout* e corresponde ao desgaste físico e emocional sentido pelos trabalhadores; a satisfação no trabalho, que engloba indicadores referentes ao relacionamento com colegas, à organização e ao tipo de trabalho; e o comprometimento organizacional, que analisa a identificação e o envolvimento com a organização. Este último está incluído na categoria afetiva, pois, para os autores, faz parte do eixo prazer-desprazer de Warr (1987).

A segunda dimensão, profissional, corresponde à autonomia, que é avaliada pela liberdade de tomar decisões; à aspiração, que inclui a busca de desafios; e à competência, representada pela capacidade de lidar com problemas no trabalho. A dimensão social consiste tanto na despersonalização, também advinda do *burnout* e referente à indiferença aos colegas de trabalho, quanto nas relações sociais, que envolvem o suporte percebido na relação com estes colegas.

A penúltima dimensão é a cognitiva, que analisa aspectos do processamento de novas informações e da concentração dos trabalhadores. E, por fim, a dimensão psicossomática é caracterizada pelas queixas psicossomáticas descritas pelos indivíduos como decorrentes do trabalho que realizam.

Os testes com esta estrutura demonstraram que a dimensão mais representativa do bem-estar no trabalho é a afetiva e os autores concluíram, então, que o estado emocional é essencial para a avaliação desta variável (Van Horn & cols., 2004). Neste sentido, Daniels (2000) propõe a consideração apenas do afeto para o bem-estar ocupacional, afirmando que na literatura existem conceitos muito amplos que misturam antecedentes e conseqüentes em uma única análise. O afeto por ele avaliado estaria relacionado às emoções e humores que os trabalhadores experienciam, não envolvendo a satisfação no trabalho nem os outros elementos citados anteriormente (Harris, Daniels & Briner, 2003).

No Brasil, existem alguns autores que conceituam o bem-estar no trabalho com base em diversas dimensões, assim como Van Horn e colaboradores (2004). Há aqueles que partem da abordagem hedônica, de maneira similar a Diener (1984) ou a Daniels (2000), e outros que levam em consideração também a eudaimônica, como Warr (2007).

Por exemplo, Siqueira e Padovam (2008) afirmam que o bem-estar no trabalho resulta da integração de três aspectos: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho. Bem-estar seria, portanto, um construto multidimensional de vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização. Para que as pessoas o vivenciem, precisam não somente estar satisfeitas com o trabalho e envolvidas com a tarefa, mas também manter um compromisso afetivo com a organização (Meleiro & Siqueira, 2005; Siqueira & Padovam, 2008). Estes aspectos se assemelham à dimensão afetiva de Van Horn e colaboradores (2004), que também consideram a satisfação e o comprometimento organizacional, sendo este último analisado por meio do envolvimento e da identificação com a organização.

A ênfase na abordagem hedônica é dada por Ferreira e colaboradores (2007), que partem do modelo de bem-estar subjetivo de Diener (1984) para elaborar seu conceito de bem-estar ocupacional. Portanto, os autores definem esta variável como um construto super-ordenado que contém uma dimensão cognitiva, avaliada pela satisfação no trabalho, e uma dimensão afetiva, associada aos afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho.

De maneira semelhante, Vasconcelos (2004) trabalha com o termo felicidade no trabalho, definindo-o como a satisfação com relação a um número considerável de aspectos do ambiente ocupacional e a frequência e intensidade de emoções positivas. Para o autor, as variáveis críticas relacionadas à felicidade neste contexto são: satisfação no trabalho, confiança, lealdade, liderança, valores e humanismo.

Segundo ele, a satisfação no trabalho é essencial para o bem-estar e inclui a obtenção de metas desejadas. A confiança é importante para o bem-estar, pois, sem ela, não é possível desenvolver relacionamentos saudáveis e equilibrados. A lealdade contribui para a criação de dinâmicas saudáveis no local de trabalho; por consequência, as organizações devem ter atitudes leais para com seus funcionários. Além disso, é essencial ter líderes que demonstrem, por meio de suas atitudes e ações, que se preocupam com seus colaboradores. Por fim, o autor menciona a necessidade de gestões empresariais baseadas no cultivo de bons valores e que sejam humanizadas.

Souto e Rego (2007) também se baseiam no bem-estar subjetivo para formar um conceito de bem-estar no trabalho no Brasil; porém, os autores analisam somente os afetos, levando em consideração a afirmação de Daniels (2000) referente à importância destes como indicadores de bem-estar. Sendo assim, o construto reflete a frequência de experiências com afetos positivos e a escassez de experiências de afetos negativos, abrangendo cinco dimensões bipolares: ansiedade-conforto, depressão-prazer,

aborrecimento-entusiasmo, cansaço-vigor e irritação-tranquilidade. Para os autores, as percepções positivas dos trabalhadores acerca de aspectos organizacionais podem induzi-los a satisfazer importantes necessidades sociais, o que os levaria a experimentar níveis mais elevados de bem-estar afetivo.

Quanto à união dos aspectos hedônicos e eudaimônicos, o modelo de Paschoal (2008) apresenta similaridades com o de Warr (2007). A autora conceitua o bem-estar ocupacional como a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida” (p. 23). Dessa maneira, estão incluídos tanto aspectos afetivos, avaliados pelas emoções e humores, quanto cognitivos, representados pela realização.

Operacionalmente, o bem-estar no trabalho, para Paschoal (2008), possui os fatores afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal. O afeto positivo é investigado por meio dos seguintes adjetivos: feliz, alegre, entusiasmado, animado, empolgado, contente, disposto, orgulhoso e tranquilo. Os adjetivos nervoso, tenso, irritado, chateado, impaciente, com raiva, incomodado, deprimido, frustrado, ansioso, preocupado e entediado caracterizam o afeto negativo. Por fim, a realização é avaliada pelas frases: realizo o meu potencial, desenvolvo habilidades que considero importantes, realizo atividades que expressam minhas capacidades, consigo recompensas importantes para mim, supero desafios, atinjo resultados que valorizo, avanço nas metas que estabeleci para minha vida, faço o que realmente gosto de fazer e expesso o que há de melhor em mim.

Outra definição que aparece na literatura brasileira é a elaborada por Paz (2004). Baseada na abordagem sistêmica e em estudos sobre a saúde do trabalhador, Paz descreve o conceito de bem-estar como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização.

A autora parte do pressuposto que as organizações são sistemas abertos em constante troca com o meio e que o trabalhador tem um papel ativo na construção de seu bem-estar neste contexto. Sendo assim, o bem-estar depende das relações de reciprocidade que o indivíduo mantém com a organização. Ou seja, por um lado, o empregado deve realizar suas atividades conforme estabelecido, com o objetivo de alcançar metas essenciais para que a organização sobreviva e cresça; por outro, a organização deve prover um ambiente que possibilite o alcance destas metas e que não comprometa a saúde do trabalhador, proporcionando a criação de relacionamentos e atitudes positivas com relação ao trabalho. Em função disso, como o bem-estar decorre de relações tanto do empregado

como da organização, ele pode ser afetado por características individuais e organizacionais, possuindo tanto uma dimensão afetiva quanto uma cognitiva.

Siqueira (2005) também descreve a existência de relações de reciprocidade no contexto organizacional. A autora afirma que o empregado utiliza a norma de reciprocidade ao considerar a organização como uma entidade com a qual é possível estabelecer trocas sociais, repetindo com ela princípios que usa para iniciar, manter e fortalecer relações na vida social. Ou seja, o indivíduo contribui com a organização e espera, em troca, uma retribuição que seja equivalente ao que foi doado.

Para Espinosa e Morris (2002), a relação de reciprocidade entre trabalhador e organização passa pelo sentido de compromisso com direitos e deveres mútuos. Ou seja, ela envolve uma negociação da produtividade com a qualidade de vida no trabalho, que deve ser pautada em uma relação de igualdade, liberdade, tratamento digno e equilíbrio entre ambas as partes.

Paz menciona que o bem-estar deve ser entendido como um construto duradouro, devendo ser medido, portanto, em termos de frequência e não de intensidade. Esta afirmação corrobora com outros estudos sobre bem-estar que descrevem a necessidade de enfatizar estados de longo termo e não apenas momentâneos (Diener, 1984; Galinha & Ribeiro, 2005). Isso significa que, enquanto outras variáveis podem mudar mais frequentemente em função de eventos da vida, o bem-estar está interessado no que permanece ao longo do tempo (Diener & cols., 1997).

De acordo com Paz (2004), a realização dos desejos e a satisfação das necessidades individuais dependem de alguns indicadores. Para a autora, estes aspectos contribuem não só para o bem-estar dos funcionários, como também para que as organizações se mantenham no mercado com produtividade.

O primeiro deles é a valorização do trabalho, indicado pela percepção do próprio funcionário de que seu trabalho é importante, tanto para ele quanto para a organização e para a sociedade. O segundo é o reconhecimento pessoal, ou seja, a percepção do funcionário sobre ser admirado e recompensado por sua competência no trabalho.

O próximo indicador denomina-se autonomia e se refere à percepção do trabalhador sobre a liberdade que possui para utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho. A expectativa de crescimento é o quarto aspecto mencionado e implica na percepção quanto à possibilidade de estar se desenvolvendo pessoal e profissionalmente.

O suporte ambiental, quinto indicador, é a percepção do funcionário com relação à existência de apoio material, social e tecnológico. O sexto aspecto são os recursos financeiros, que avaliam a justiça na relação entre o trabalho que o indivíduo realiza e o salário que recebe. E, finalmente, a autora cita como último indicador o sentimento de orgulho do trabalhador por fazer parte da organização.

### **Considerações sobre a literatura apresentada**

Observa-se, por meio do que foi exposto, que existem algumas concepções de bem-estar ocupacional que o definem com base em uma série de dimensões, como a de Siqueira e Padovam (2008) e a de Van Horn e colaboradores (2004). Contudo, considera-se, neste estudo, que muitas das dimensões citadas nestes modelos são relacionadas ao bem-estar, mas são conceitos diferentes e, portanto, não deveriam fazer parte da definição do mesmo. É o caso, por exemplo, do comprometimento organizacional e do envolvimento com a organização. Sendo assim, acredita-se que estes modelos contribuem para a análise de fatores interligados ao bem-estar no trabalho, mas não contribuem para clarear o seu conceito.

As outras definições de bem-estar ocupacional dão maior ênfase a aspectos advindos do hedonismo, como os afetos positivos e negativos e a satisfação no trabalho (Daniels, 2000; Ferreira & cols., 2007; Souto & Rego, 2007; Vasconcelos, 2004), ou agrupam estes aspectos a características dos modelos eudaimônicos, como a auto-validação (Warr, 2007) e a realização no trabalho (Paschoal, 2008). Ou seja, de uma maneira ou de outra, as características da abordagem hedônica estão presentes nas definições.

Contudo, neste estudo, há maior preocupação com o processo do que com o resultado e esta ênfase é dada nos modelos de bem-estar que advém da eudaimonia. Isto significa que a pesquisa eudaimônica busca especificar o que faz com que um indivíduo viva bem e não o afeto decorrente disso e, por esta razão, ela contribui mais para o alcance dos objetivos desta pesquisa. Seguindo esta lógica, o prazer seria uma consequência do viver bem, ou seja, o bem-estar subjetivo seria decorrente do psicológico (Ryan & cols., 2008).

Com relação a isso, autores afirmam que a avaliação de aspectos eudaimônicos não é suficiente para compreender o que leva ao alcance do prazer, uma vez que um indivíduo pode se engajar em diversas atividades que não estejam relacionadas ao desenvolvimento de seu potencial, que podem aumentar seu bem-estar subjetivo e não necessariamente o

psicológico (Deci & Ryan, 2008; Waterman, 1993; Waterman & cols., 2008). Esta é, inclusive, uma das críticas feitas às concepções eudaimônicas e uma das razões pelas quais alguns autores preferem avaliar ambos os tipos de bem-estar conjuntamente.

Porém, este estudo parte do pressuposto de que as atividades que favorecem somente ao prazer hedônico não necessariamente levam ao bem-estar individual e coletivo, pois quanto mais uma pessoa enfatiza a maximização de seu prazer e a minimização de sua dor, mais corre o risco de ter uma vida superficial e sem significado. Portanto, a realização de atividades que levam unicamente ao bem-estar subjetivo não resulta nem na felicidade eudaimônica nem no prazer hedônico duradouro. Além disso, caso uma pessoa atinja desejos que não sejam bons para ela mesma ou para os outros, isto pode acarretar em prazer, mas não em bem-estar (Ryan & Deci, 2001; Ryan & cols., 2008; Steger & cols., 2008).

Sendo assim, entende-se que a melhor opção para a análise do bem-estar no trabalho é aquela que o define com base em uma perspectiva eudaimônica, desconsiderando as experiências afetivas advindas das emoções e dos humores como importantes para o conceito. Isto implica em pressupor que o trabalho que leva ao bem-estar é aquele que faz com que o indivíduo se sinta auto-realizado, permitindo a expressão do que há de melhor em si, contribuindo para o seu aprendizado, possibilitando uma ação harmônica e moralmente desejada e possuindo significado, importância e utilidade para ele, para a organização e para a sociedade.

Dentre as definições existentes, a de Paz (2004) é a que mais atende a esta condição por apresentar semelhanças com a visão mais eudaimônica do bem-estar, especialmente aquela descrita na teoria da auto-determinação (SDT). Isto porque, ao definir o bem-estar no trabalho com base na satisfação de necessidades e na realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização, entende-se que a autora enfatiza a importância de que algumas necessidades básicas sejam atingidas de forma a possibilitar ao homem a experiência de realização.

Similarmente, a SDT tem como base a eudaimonia e afirma que, para que um indivíduo consiga viver de maneira eudaimônica e alcançar o bem-estar por meio da auto-realização, algumas necessidades humanas básicas devem ser satisfeitas. Uma vez que isso tenha ocorrido, as pessoas se sentem motivadas e conseguem expressar suas potencialidades, se desenvolver e se sentir bem (Deci & Ryan, 2000; Devine & cols., 2008;

Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2001; Ryan, Huta & Deci, 2008; Steger & cols., 2008; Vansteenkiste & cols., 2008).

Outro ponto importante da SDT é que ela parte da visão de que o homem é ativo, orientado para o crescimento e inclinado para a integração de si mesmo com as estruturas sociais mais amplas. Ou seja, o ser humano busca se engajar em atividades interessantes, exercitar capacidades, se conectar a grupos sociais e unificar experiências intrapsíquicas e interpessoais. Entretanto, ela também enfatiza a importância da presença de condições ambientais que proporcionem a satisfação destas necessidades e a auto-realização dos indivíduos.

Da mesma maneira, Paz (2004) afirma que o bem-estar depende das relações de reciprocidade entre indivíduo e organização, e, por isso, decorre de ambas as partes e pode ser afetado por características individuais e organizacionais. Isto significa que o empregado deve realizar suas atividades conforme estabelecido, com o objetivo de alcançar metas essenciais para que a organização sobreviva e cresça; enquanto isso, a organização deve prover um ambiente que possibilite o alcance destas metas e que não comprometa a saúde do trabalhador, proporcionando a criação de relacionamentos e atitudes positivas com relação ao trabalho.

É importante notar que, apesar do conceito de satisfação estar presente na definição, ele é apenas uma parte do bem-estar, que inclui também o conceito de realização. Entende-se que algumas necessidades básicas devem ser satisfeitas de forma a facilitar que o indivíduo alcance esta realização; assim, a satisfação das necessidades potencializaria a expressão do que há de melhor na pessoa, seu desenvolvimento, o encontro do significado de seu trabalho e a ação harmônica e moralmente desejada.

Outro ponto que deve ser observado é que Paz (2004) não menciona a palavra felicidade como sinônimo de bem-estar. De maneira similar, neste estudo considera-se que ambos são conceitos diferentes, uma vez que o bem-estar pode ser avaliado especificamente no contexto de trabalho e a felicidade é um termo mais geral que engloba diversos aspectos da vida do indivíduo.

A ênfase dada aos indicadores de bem-estar no trabalho também é um fator interessante no conceito de Paz (2004). A análise de tais indicadores é importante, pois, por meio dela, é possível compreender o que afeta os trabalhadores e como intervir para o aumento do nível de bem-estar dos mesmos. Diener (2000) já coloca que o foco dos estudos sobre bem-estar está deixando de ser quem é feliz para quando e por que as

peças são felizes e quais são os processos que influenciam esta variável. Warr (2007) aponta como a maior limitação dos modelos de bem-estar no trabalho a ausência de explicações do que leva as pessoas a serem felizes nos mesmos. Portanto, a compreensão dos indicadores avança na resposta a estas perguntas.

Nesse sentido, Paz contribui para esta compreensão descrevendo aspectos importantes para o alcance do bem-estar no ambiente de trabalho e elaborando um instrumento de medida que possibilita a investigação e a intervenção desta variável (Paz, 2005). Os indicadores mencionados e avaliados por ela englobam apenas descritores positivos, cooperando com a busca da Psicologia Positiva em desenvolver o potencial humano e promover estratégias para tornar as pessoas mais felizes e produtivas, contribuindo para o funcionamento saudável dos indivíduos, grupos e instituições e fortalecendo as competências ao invés de somente corrigir as deficiências (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Além disso, o instrumento de Paz analisa a frequência com que os trabalhadores percebem cada um dos indicadores. Este fato dá suporte à noção de duração do construto, pois os indivíduos mais felizes descrevem sentir afetos positivos mais frequentemente, mas não com maior intensidade, e as pessoas que tendem a relatar fortes emoções positivas também tendem a relatar fortes emoções negativas (Diener, 2000; Diener & cols., 1997; Galinha & Ribeiro, 2005). Portanto, o bem-estar busca identificar o que permanece ao longo do tempo e isso pode ser observado em seu instrumento.

Outro aspecto interessante da medida de Paz é o uso de itens tanto afetivos quanto cognitivos, pois a junção destes aspectos permite a avaliação de pensamentos, crenças e sentimentos relacionados ao bem-estar. Estes elementos se assemelham ao conceito de atitude, que pode ser definida como uma avaliação global e relativamente estável que uma pessoa faz sobre um objeto e que não é diretamente observável desde fora desta pessoa (Briñol, Falces & Becerra, 2007; Fishbein & Ajzen, 1975).

Uma atitude pode ser positiva ou negativa e possui três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental. O cognitivo inclui os pensamentos e as crenças acerca do objeto, o afetivo agrupa os sentimentos e as emoções a ele associados e o comportamental avalia as predisposições ou intenções de comportamentos dirigidos ao objeto da atitude. Exemplos destes componentes podem ser: “Acredito que os modelos desta marca são melhores que os outros”, como cognitivo; “Sinto orgulho de possuir um produto desta marca”, como afetivo; e “Pretendo comprar um produto desta marca na semana que vem”, como comportamental.



Comparando-se as atitudes com a medida de Paz, apenas o componente comportamental é excluído; os demais, cognitivo e afetivo, são investigados de maneira muito similar. Isto significa que o afeto não é analisado por meio de emoções e humores, uma vez que a avaliação destas variáveis faz parte do bem-estar subjetivo, que há evidências da imprecisão da memória quanto a experiências emocionais e que diversas questões situacionais e contextuais irrelevantes podem influenciar as respostas. Além disso, as emoções geralmente têm uma duração mais curta e o bem-estar é um construto de longa duração, e os humores são mais globais e não decorrentes de um objeto particular, como o trabalho (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Diener & Lucas, 2008; Kahneman & Krueger, 2006; Warr, 2007).

Apesar do instrumento de Paz possuir características interessantes e contribuir para o avanço da área, alguns pontos deixam a desejar no que tange ao alcance dos objetivos da presente pesquisa. Por exemplo, é possível identificar na literatura a existência de outros indicadores além dos citados pela autora, como alguns dos que foram descritos por Warr (2007), cuja inclusão fornece uma visão mais completa do fenômeno. Outro ponto é que sua medida avalia tais indicadores de uma maneira muito geral, em uma escala unifatorial que possui praticamente um único item para cada indicador, e o complemento deste instrumento pode fornecer um maior detalhamento na avaliação do bem-estar.

Com relação a isso, Meleiro e Siqueira (2005) entendem que a inclusão de um maior número de variáveis do contexto sócio-organizacional nos modelos teóricos que buscam identificar os fatores capazes de explicar o bem-estar no trabalho favorece o planejamento organizacional e permite ações que produzem mais resultados. Van Horn e colaboradores (2004) também apontam que abordagens multidimensionais para medir bem-estar podem resultar em conclusões mais precisas, contribuindo para a compreensão da natureza, das causas e das conseqüências do bem-estar no trabalho. Estas observações também foram feitas por Dessen (2005), que utilizou o conceito de Paz e o instrumento de medida proposto por esta autora em sua pesquisa e afirmou que um detalhamento maior dos indicadores poderia contribuir bastante, em especial para a intervenção nas organizações.

Por estas razões, foi realizado um estudo para construir e validar um instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações que abarcasse mais detalhadamente a gama de indicadores que são listados na literatura e que pudesse ser aplicado no ambiente organizacional para ocupações variadas (Dessen & Paz, 2009a; Dessen & Paz, no prelo-b). Este instrumento parte do conceito de Paz (2004) e utiliza a escala de freqüência e a forma

de construção dos itens de maneira similar ao instrumento desta autora, avaliando aspectos cognitivos e afetivos, mas não por meio de emoções e humores. A síntese dos indicadores identificados neste estudo e sua relação com as teorias anteriormente apresentadas são descritas no tópico a seguir.

### **Síntese dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações**

Há evidências na literatura de que os elementos do contexto de trabalho têm um impacto muito grande no bem-estar ocupacional; contudo, ainda não é grande a quantidade de estudos no que se refere à identificação destes elementos. Segundo Paschoal (2008), encontrar consistência quanto aos indicadores se torna uma tarefa difícil em função da indefinição do conceito, da variedade de medidas e da investigação de fenômenos correlatos como sinônimos de bem-estar. Portanto, necessita-se ampliar este campo de pesquisa e aumentar as investigações (Meleiro & Siqueira, 2005; Vasconcelos, 2004). Apesar disso, os pesquisadores do bem-estar no âmbito do trabalho já realizaram avanços no que diz respeito à identificação destes aspectos, pois seus modelos e resultados de pesquisa apresentam algumas semelhanças e complementaridades.

De forma a identificar tais semelhanças e também a complementar a medida de Paz (2005) com os avanços de outros autores da área, avaliando mais detalhadamente os indicadores listados na literatura, Dessen e Paz (2009a, no prelo-b)<sup>2</sup> elaboraram e validaram um instrumento que resultou em dez indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. É importante ressaltar que todos os aspectos positivos referentes às características do contexto de trabalho descritas anteriormente como impactantes no bem-estar ocupacional foram incluídos na versão preliminar do instrumento e a não permanência de algum deles nos resultados aqui descritos decorre da não significância após as análises estatísticas. Também é importante lembrar que o bem-estar é definido como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização e, portanto, estes indicadores representam os fatores que contribuem para o alcance deste bem-estar.

Um dos indicadores encontrados foi a autonomia, que avalia se o trabalhador sente que participa do processo de tomada de decisão, tem espaço para implementar idéias novas

---

<sup>2</sup> Os indicadores descritos são baseados nas autoras citadas (Dessen & Paz, 2009a; no prelo-b) com adequações para a presente amostra.

e é ouvido pela organização. Esta é uma característica citada por Warr (1987, 2007), que a denomina oportunidade de controle pessoal e a define como liberdade de escolha e participação nas decisões, ausência de supervisão muito controladora, oportunidades para auto-determinação ou independência e influência organizacional. Van Horn e colaboradores (2004) também citam a autonomia na dimensão profissional do bem-estar, avaliada pela liberdade de tomada de decisões, e Paz (2004) a considera como um indicador definindo-a como a percepção do trabalhador sobre a liberdade que possui para utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho.

Alguns estudos evidenciam o impacto da percepção de autonomia em diferentes aspectos do bem-estar<sup>3</sup>. Por exemplo, Daniels e Guppy (1992) encontraram uma relação positiva entre autonomia no trabalho e bem-estar afetivo. Patterson, Warr e West (2004) demonstraram que aquelas empresas em que os indivíduos percebiam maior oportunidade de controle pessoal também obtiveram maiores médias de bem-estar afetivo no trabalho do que as outras empresas. Outro dado interessante é que, neste mesmo estudo, a oportunidade de controle pessoal apresentou correlação positiva de 0,36 com a satisfação no trabalho. Quanto a variáveis do bem-estar eudaimônico, Waterman (1993) encontrou uma correlação positiva de 0,23 entre a experiência de expressividade pessoal e a sensação de possuir controle ao desempenhar uma atividade.

Outro indicador identificado envolve o suporte ambiental percebido pelo indivíduo e implica na existência de infraestrutura material, de equipamentos de segurança e de um ambiente que contribui para a saúde do trabalhador. Em Warr (1987, 2007), é possível encontrar referência às condições físicas do ambiente, pois o autor afirma que os indivíduos devem sentir-se seguros nos diferentes locais e atividades em que se insiram. No trabalho, Warr (2007) avalia tais condições por meio da ausência de perigos, da disponibilidade de equipamentos ergonomicamente adequados e da presença de condições de barulho e temperatura que garantam a saúde do trabalhador. Paz (2004) também as menciona quando descreve a importância da percepção do funcionário com relação à existência de apoio material, social e tecnológico.

Warr (1992) encontrou uma relação significativa e positiva entre as condições de trabalho e o bem-estar ocupacional, medido com base nos afetos, mesmo controlando outras variáveis demográficas e ocupacionais. No estudo de Wilson e colaboradores

---

<sup>3</sup> Em decorrência da pouca quantidade de investigações relacionando o contexto de trabalho a aspectos eudaimônicos do bem-estar ocupacional, este tópico apresenta estudos que envolvem outras características do bem-estar, como os afetos e a satisfação.

(2004), foi identificada uma correlação positiva de 0,41 entre a percepção quanto à ausência de condições físicas de segurança e o afeto negativo no trabalho e uma correlação negativa de 0,38 entre esta variável e a satisfação no trabalho.

O salário também foi considerado um indicador de bem-estar no trabalho e indica se o indivíduo gosta do salário que recebe e o considera justo e suficiente para satisfazer suas expectativas pessoais e sociais. No mesmo sentido, Warr (1987, 2007) descreve a necessidade dos recursos financeiros obtidos serem capazes de atender às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores, enquanto Paz (2004) menciona a necessidade de percepção de justiça na relação entre o trabalho realizado e o salário recebido.

Uma correlação positiva entre salário e satisfação no trabalho foi identificada no estudo de Bender, Donohue e Heywood (2005). A mesma relação foi encontrada por Sweeney e McFarlin (2004) e Brown, Gardner, Oswald e Qian (2005), mas estes autores chamam a atenção para a importância da comparação social que o trabalhador realiza entre o salário que ele recebe e o salário dos outros indivíduos de sua organização para a obtenção destes resultados. Na pesquisa de Judge e colaboradores (2010), o salário recebido pelos trabalhadores se correlacionou positivamente com a satisfação no trabalho (0,15) e com a satisfação com o salário (0,23), mas os autores afirmam que a força destas relações é modesta.

Outro fator que corrobora com a literatura se refere às oportunidades de crescimento, que geram bem-estar quando a pessoa gosta do sistema de promoção e conhece seus critérios, possui oportunidades de capacitação e realiza treinamentos relevantes para o trabalho. Estes aspectos são mencionados por Warr (2007), que os aborda quando descreve as oportunidades na carreira, que incluem tanto a progressão hierárquica quanto as atividades educacionais, e por Paz (2004), ao citar a importância da percepção de possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional para o trabalhador na organização.

Este indicador foi abordado no estudo realizado por Tuomi, Vanhala, Nykyri e Janhonen (2004), cujo resultado evidencia que o aumento das oportunidades de desenvolvimento acarreta em um aumento do bem-estar mental dos indivíduos no trabalho. A percepção de perspectiva de promoção também tem um impacto significativo no nível global de satisfação no trabalho, como aponta Clark (1996) em seu estudo com inúmeros trabalhadores Britânicos.

Os relacionamentos interpessoais foram identificados em três fatores distintos. O primeiro deles envolve a relação com clientes e avalia se o indivíduo gosta do

relacionamento que mantém com eles e se o percebe como respeitoso e como uma influência positiva para o trabalho. A relação com colegas de trabalho é outro indicador, descrito em termos da amizade, confiança, respeito, apoio e colaboração percebidos pelo trabalhador. Por fim, a relação com a chefia demonstra a necessidade de que esta seja atenciosa, aberta, justa, respeitosa e competente para que o bem-estar seja atingido.

Na literatura sobre bem-estar no trabalho, o relacionamento é um aspecto bastante citado. Por exemplo, Warr (1987, 2007) descreve a importância do contato social, ou seja, da relação com as outras pessoas, uma vez que ela contribui para o aumento do número de amizades e do apoio recebido e para a diminuição do sentimento de solidão, além de possibilitar a comparação social, a aprendizagem de comportamentos e o alcance de objetivos que dependem do esforço de muitas pessoas. Em 2007, o autor aborda especificamente o suporte que o supervisor dá para sua equipe como um indicador de bem-estar no trabalho. Van Horn e colaboradores (2004) e Paz (2004) enfatizam as relações sociais em seus modelos e a avaliam por meio do suporte percebido no relacionamento com os outros. Além destes autores, Vasconcelos (2004) aponta que o bem-estar ocupacional depende de aspectos como a existência de confiança nos relacionamentos e de uma liderança preocupada com o bem-estar dos colaboradores.

Neste sentido, Tinline e Crowe (2010) e Stoetzer (2010) afirmam que bons relacionamentos interpessoais no trabalho são essenciais para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. No estudo de Souto e Rego (2007), os resultados apontam que a camaradagem na organização explica cinco dimensões do bem-estar afetivo no trabalho, sendo elas conforto, prazer, entusiasmo, vigor e serenidade. Esta camaradagem significa que o trabalhador percebe a existência de relações interpessoais estáveis, contínuas, mútuas e isentas de conflitos. Simon, Judge e Halvorsen-Ganepola (2010) revelaram que a satisfação com os colegas de trabalho se relacionou positivamente com a satisfação com o trabalho e com a vida. Os autores Meleiro e Siqueira (2005) identificaram que a percepção do suporte do supervisor por parte dos funcionários gera um grande impacto no bem-estar no trabalho dos mesmos, que foi analisado neste estudo por meio de vínculos positivos com o trabalho e com a organização. Quanto ao bem-estar ocupacional eudaimônico, Paschoal (2008) demonstrou que o suporte social percebido pelos trabalhadores impactou na realização pessoal no trabalho sentida por eles, ou seja, o apoio social e a qualidade do relacionamento com a chefia e com os colegas são importantes para este bem-estar.

A identificação com o trabalho é o oitavo indicador e avalia se o indivíduo gosta do que faz e da variedade de tarefas que realiza, e se estas possibilitam o uso de suas

habilidades e talentos e contribuem para o desenvolvimento de seu potencial. De maneira semelhante, Warr (1987, 2007) cita em seu modelo de bem-estar ocupacional a oportunidade para o uso de habilidades e a variedade de tarefas e Van Horn e colaboradores (2004) mencionam a satisfação com o tipo de trabalho realizado. Além disso, analisando-se a própria contribuição da abordagem eudaimônica para o bem-estar no trabalho, tanto Warr (2007) quanto Paschoal (2008) chamam a atenção para a importância do indivíduo fazer o que gosta, usando suas habilidades e desenvolvendo seu potencial.

Apesar de alguns autores separarem estas características em dimensões diferentes, tanto a pesquisa de Dessen e Paz (2009a, no prelo-b) como a de Mathieu, Hofmann e Farr (1993) dão suporte à junção das mesmas em um único fator. As primeiras, por meio de uma análise fatorial, obtiveram um fator cujos itens apresentaram cargas superiores a 0,39 e confiabilidade de 0,88. Os segundos identificaram uma correlação positiva de 0,59 entre a variedade na tarefa e a satisfação com o desenvolvimento pessoal.

A pesquisa de Waterman (1993) é uma das que demonstra a existência de uma relação entre as oportunidades que os indivíduos têm de usar seu potencial e o sentimento de auto-realização, pois encontrou uma correlação positiva entre estas variáveis que fica em torno de 0,45. Similarmente, Linley e Carter (2007) identificaram a importância da utilização de habilidades no desempenho das atividades para o bem-estar tanto subjetivo como psicológico, este último avaliado por meio da realização (*fulfillment*).

O penúltimo indicador se refere à valorização do trabalho e significa que, para que o indivíduo alcance seu bem-estar, deve conhecer os resultados do seu trabalho e considerá-lo importante, tanto para a organização quanto para a sociedade. Estes aspectos são encontrados nos modelos de Warr (1987, 2007), ao abordar o significado da tarefa e a contribuição da mesma para a sociedade, e de Paz (2004), ao tratar da necessidade de que o funcionário perceba que seu trabalho é importante para ele, para a organização e para a sociedade.

Uma investigação que aponta para a importância desta característica é a de Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz (1997). Estes autores avaliaram três tipos diferentes de valorização do trabalho e identificaram que aqueles que percebiam suas atividades como importantes e úteis socialmente foram os que apresentaram maior nível de satisfação com o trabalho e com a vida. O estudo de Hackman e Oldham (1975) também demonstrou que há uma relação positiva entre o significado e a importância da tarefa e a satisfação que os indivíduos têm com o seu trabalho e Peterson, Park e Seligman (2005)

sugerem que a realização de uma atividade que é valorizada e significativa para o indivíduo contribui para a sua felicidade.

Por fim, a identificação com a organização é o último indicador encontrado e avalia se o trabalhador sente admiração, orgulho, confiança e identificação por ela, percebendo-a como uma organização séria e acreditando nos resultados do trabalho que é realizado na mesma. Warr (2007) considera características similares no fator por ele denominado equidade, como a percepção do trabalhador quanto à justiça organizacional, responsabilidade social e moralidade na relação com a sociedade. Van Horn e colaboradores (2004) mencionam em seu modelo de bem-estar ocupacional aspectos como a satisfação e a identificação com a organização em que o indivíduo trabalha, Paz (2004) descreve a necessidade de sentir orgulho por fazer parte dela e Vasconcelos (2004) aponta a importância da lealdade na relação da organização para com seus funcionários e de gestões empresariais humanizadas e baseadas no cultivo de bons valores.

Quanto às pesquisas que investigam aspectos presentes neste indicador, pode-se citar a de Rhoades e Eisenberger (2002), que revisaram mais de setenta estudos encontrados na literatura e concluíram que a percepção de variáveis como justiça e preocupação por parte da organização com o bem-estar dos trabalhadores influencia positivamente a satisfação e os afetos positivos decorrentes do trabalho. O papel da justiça organizacional também foi enfatizado por Lee e Allen (2002) ao encontrarem uma correlação de +0,38 entre esta variável e os afetos positivos relacionados ao trabalho e de -0,49 entre ela e os afetos negativos.

O Quadro 1 apresenta um sumário destes indicadores com suas definições e também os autores da literatura sobre bem-estar no trabalho que os citam e a denominação por eles utilizada. Como dito anteriormente, estes indicadores são avaliados por Dessen e Paz (2009a, no prelo-b) de maneira subjetiva, por meio de itens cognitivos e afetivos respondidos pelo próprio trabalhador.

Quadro 1. Síntese dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações

<b>Indicador</b>	<b>Definição</b>	<b>Referências</b>	<b>Denominação</b>
Autonomia	Participar do processo de tomada de decisão, ter espaço para implementar idéias novas e ser ouvido pela organização.	Paz (2004)	Autonomia
		Van Horn e cols. (2004) Warr (1987, 2007)	Dimensão profissional Oportunidade de controle pessoal
Suporte Ambiental	Possuir infraestrutura material e equipamentos de segurança e trabalhar em um ambiente que contribui para a saúde do trabalhador.	Paz (2004)	Suporte ambiental
		Warr (1987, 2007)	Segurança física
Salário	Gostar do salário que recebe, considerá-lo justo e suficiente para satisfazer as expectativas pessoais e sociais.	Paz (2004)	Recursos financeiros
		Warr (1987, 2007)	Disponibilidade de dinheiro
Oportunidades de Crescimento	Gostar do sistema de promoção e ter conhecimento de seus critérios, ter oportunidades de se capacitar e de realizar treinamentos relevantes para o trabalho.	Paz (2004)	Expectativa de crescimento
		Warr (2007)	Perspectiva de carreira
Relação com Clientes	Gostar do relacionamento que mantém com os clientes e o perceber como respeitoso e como uma influência positiva para o trabalho.	Paz (2004)	Suporte ambiental
		Warr (1987, 2007)	Contato com os outros
Relação com Colegas de Trabalho	Ter relacionamento com colegas baseado na amizade, confiança, respeito, apoio e colaboração.	Paz (2004)	Suporte ambiental
		Van Horn e cols. (2004) Vasconcelos (2004) Warr (1987, 2007)	Dimensões afetiva e social Confiança Contato com os outros
Relação com a Chefia	Possuir uma chefia que seja atenciosa, aberta, justa, respeitosa e competente.	Paz (2004) Vasconcelos (2004) Warr (2007)	Suporte ambiental Liderança Suporte da supervisão
Identificação com o Trabalho	Gostar do trabalho que faz, realizar tarefas variadas que possibilitam o uso de suas habilidades e talentos e que contribuem para o desenvolvimento de seu potencial.	Paschoal (2008)	Realização pessoal
		Van Horn e cols. (2004) Warr (1987, 2007)	Dimensão afetiva Oportunidade para uso de habilidades e variedade

(continuação)



Quadro 1. Síntese dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações (continuação)

<b>Indicador</b>	<b>Definição</b>	<b>Referências</b>	<b>Denominação</b>
Valorização do Trabalho	Conhecer os resultados do seu trabalho e considerá-lo importante, tanto para a organização quanto para a sociedade.	Paz (2004) Warr (1987, 2007) Paz (2004)	Valorização do trabalho Posição social valorizada Orgulho
Identificação com a Organização	Sentir admiração, orgulho, confiança e identificação pela organização, percebendo-a como séria e acreditando nos resultados do trabalho que é realizado na mesma.	Van Horn e cols. (2004) Vasconcelos (2004) Warr (2007)	Dimensão afetiva Lealdade, valores e humanismo Equidade

### Considerações sobre a literatura apresentada

Como mencionado anteriormente, os indicadores descritos no Quadro 1 tem como base o conceito de Paz (2004), que considera o bem-estar como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. Isto significa que, para que as pessoas possam alcançar o bem-estar pessoal nas organizações em que trabalham, é necessário que percebam a presença freqüente dos indicadores listados. Portanto, algumas destas características proporcionam a satisfação das necessidades do trabalhador e as outras permitem a sua realização.

De acordo com a teoria da autodeterminação (*self-determination theory* – SDT), que tem como base a eudaimonia, para que um indivíduo consiga viver de maneira eudaimônica e alcançar o bem-estar, três necessidades humanas básicas devem ser satisfeitas. Uma vez que isso tenha ocorrido, as pessoas se sentem motivadas e conseguem expressar suas potencialidades, se desenvolver e se sentir bem (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2008).

A primeira delas é a competência, relativa ao sentimento de eficácia que o indivíduo tem com relação ao ambiente físico e social. Ela se manifesta por meio da busca de atividades e práticas que são relevantes para as interações sociais efetivas e para a sobrevivência. Sendo assim, os indicadores salário, oportunidades de crescimento e relação com clientes contribuem para a satisfação desta necessidade na organização. A percepção de que o salário é justo e suficiente está relacionada à sobrevivência e ao sentimento de eficiência no desempenho de seu papel pois, para autores como Srivastava, Locke e Bartol (2001), o salário é um indicador de reconhecimento pessoal e um sinal de competência. Já

a competência sobre o ambiente social é permitida pelo espaço que o indivíduo tem para aprender e se capacitar, ser promovido e ter um bom relacionamento com os clientes, pois estes aspectos contribuirão para que ele sinta a eficácia de seu trabalho para a organização.

A segunda necessidade que deve ser satisfeita, segundo a SDT, é a da autonomia, que implica na possibilidade do indivíduo de auto-regular suas escolhas e ações de acordo com suas necessidades e capacidades. Isso significa escolher o próprio comportamento, tornando-se internamente coerente de forma a identificar-se com o valor e a importância da ação emitida. Dos indicadores encontrados no Quadro 1, autonomia é aquele que parece se relacionar mais com esta necessidade. Isto porque, para que uma pessoa possa exercer esta auto-regulação, é essencial que seja ouvida pela organização e que tenha espaço para participar do processo de tomada de decisão e para implementar novas idéias.

A última necessidade citada se refere ao pertencimento, ou seja, ao sentimento do indivíduo de estar conectado aos outros e à percepção de que eles gostam e se importam com o mesmo. Esta necessidade demonstra a inclinação natural das pessoas para buscar relacionamentos próximos e íntimos e para pertencer a um grupo social. Para que isso ocorra, é importante haver suporte, carinho, respeito e significância nas interações, aspectos encontrados nos indicadores suporte ambiental, relação com colegas de trabalho e relação com a chefia.

A satisfação das necessidades anteriormente descritas permitirá que o indivíduo se auto-realize por meio de seu trabalho na organização. Segundo os autores da abordagem eudaimônica (Paschoal, 2008; Deci & Ryan, 2008; Ryff, 1989; Warr, 2007; Waterman, 1993), a auto-realização implica no sentimento de que a pessoa expressa o que há de melhor em si, aprende e se desenvolve, realiza atividades importantes e úteis e age de maneira harmônica e moralmente desejada. Com base no Quadro 1, os indicadores de bem-estar que contribuem para o alcance desta realização são identificação com o trabalho, valorização do trabalho e identificação com a organização.

Por exemplo, se o indivíduo se identifica com seu trabalho, isso significa que ele gosta do que faz, utiliza suas habilidades e talentos e desenvolve seu potencial. Se ele percebe que seu trabalho é valorizado, ele não só conhece os resultados do mesmo como também o considera importante para a organização e para a sociedade. E se ele se identifica com a organização, é sinal de que sente orgulho e confiança em sua seriedade, ou seja, que percebe suas ações como harmônicas e moralmente desejadas.

Neste sentido, a competência, que está relacionada à satisfação adquirida quando se aprende algo e expressa a tendência do ser humano em ser curioso e assimilativo, permite a realização referente à identificação com o trabalho. A satisfação da necessidade de autonomia faz com que o indivíduo se torne internamente coerente e se identifique com o valor e a importância da ação emitida, contribuindo para a realização por meio da valorização do trabalho. Finalmente, a satisfação da necessidade de pertencimento, que indica que as pessoas são naturalmente inclinadas a buscar relacionamentos próximos e íntimos e a pertencer a um grupo social, contribui para a realização da identificação com a organização.

Para Warr (2007), é importante que se elaborem medidas subjetivas para analisar os diversos aspectos relacionados à realização, ou seja, aqueles que descrevam as experiências de auto-validação. Além disso, ele afirma que seria extremamente útil se as diferentes dimensões deste construto fossem avaliadas separadamente e o instrumento de Dessen e Paz (2009a, no prelo-b) atende estes dois aspectos.

Quanto à comparação do instrumento destas autoras com o instrumento de Paz, a definição não é a única similaridade. Isto porque ambos analisam a frequência ao invés da intensidade e consideram aspectos cognitivos e afetivos que não incluem as emoções e os humores. Sendo assim, o bem-estar pessoal nas organizações de um trabalhador será maior quanto mais freqüentemente ele perceber ou gostar de cada um dos indicadores. Outro ponto em comum se refere à importância dada à relação de reciprocidade para o alcance do bem-estar, ou seja, este bem-estar dependerá tanto do indivíduo quanto da organização. Portanto, se o trabalhador julgar positivamente um dos indicadores, significa que tanto a organização quanto ele estão cumprindo seus papéis e exercendo seus direitos e deveres.

Com relação à linearidade de cada um dos indicadores, leva-se em consideração a reflexão de Aristóteles de que o homem deve procurar aquilo que é intermediário, o que implica em evitar extremos. Assim como Ryff e Singer (2008), enfatiza-se a importância do equilíbrio na compreensão do bem-estar dos indivíduos, cujos indicadores não devem ser nem insuficientes nem demasiados. Neste sentido, Warr (2007) afirma que o bem-estar, quando avaliado por meio de características específicas de um contexto, se apresenta de maneira linear, exceto na presença de níveis extremamente altos destas características. Porém, Paschoal (2008) coloca que esta afirmação “não possui suficiente suporte empírico e as pesquisas que investigam a relação entre características do trabalho e o bem-estar no trabalho têm revelado uma relação linear entre estas variáveis” (p. 48). De qualquer forma,

uma vez que a medida de Dessen e Paz (2009a, no prelo-b) é subjetiva e não objetiva e considera a frequência e não a intensidade, a linearidade é esperada para todos os dez indicadores listados, pois quanto mais frequentemente o trabalhador perceber estas características, maior será o seu bem-estar.

Para finalizar, Warr (2007) aponta para a necessidade de compreendermos as relações existentes entre os indicadores de bem-estar e como um pode interferir no outro. Neste sentido, considera-se que todas as dez características citadas exercem certa influência umas sobre as outras, uma vez que fazem parte de um mesmo conceito e sofrem impacto dos mesmos elementos: o indivíduo e a organização. Por exemplo, a ausência de segurança física e de equipamentos materiais pode impactar na autonomia percebida pelo trabalhador ou até mesmo na percepção de suporte da chefia. O fato do indivíduo considerar a organização como séria e acreditar no que é produzido por meio dela pode influenciar o quanto ele valoriza o seu próprio trabalho. Também é possível que as oportunidades de promoção se relacionem com a percepção de uma chefia mais justa e respeitosa, e assim por diante. Isto, contudo, não diminui a contribuição que a avaliação separada dos diferentes fatores traz para a compreensão do fenômeno e para as intervenções organizacionais.

### **Demais estudos sobre o bem-estar no trabalho**

Antes de relatar outros estudos referentes ao bem-estar no trabalho, chama-se a atenção para o fato de que existem poucas investigações sobre o efeito preditor de variáveis organizacionais e pessoais, especialmente quando se trata do bem-estar ocupacional em uma abordagem mais eudaimônica. Desta forma, grande parte das pesquisas descritas envolvem os aspectos hedônicos, cujos resultados são considerados porque podem contribuir para a compreensão do fenômeno, uma vez que dão indícios de variáveis que possivelmente se relacionam com o bem-estar no trabalho.

Com relação à influência do contexto, existem poucos estudos que investigam outras características além das que já foram citadas anteriormente no que tange aos indicadores no ambiente de trabalho. Quanto ao impacto da cultura geral, segundo Warr (2007), são necessárias mais investigações que se certifiquem da relação entre estas variáveis; entretanto, parece ser improvável que haja uma associação significativa entre elas. Porém, o autor chama a atenção para um possível papel moderador da cultura na

relação entre contexto e felicidade. Por exemplo, Huang e Van de Vliert (2004) identificaram que o nível do cargo estava mais fortemente associado à satisfação no trabalho em países de culturas mais individualistas, que são aquelas em que os indivíduos se centram mais em si mesmos do que na sociedade.

Quanto à cultura organizacional, os autores parecem concordar que esta é uma variável que deve ser considerada quando se trata do bem-estar neste ambiente. Por exemplo, Dessen (2005), utilizando o instrumento de Paz (2005), demonstra a importância do poder organizacional para a percepção e os afetos dos trabalhadores, pois, em seu estudo, as configurações sistema autônomo, missionária (correlações positivas) e instrumento (correlação negativa) explicaram 49% da variância do bem-estar pessoal nas organizações. Estes resultados indicam que quanto mais o trabalhador percebe flexibilidade e estrutura achatada (sistema autônomo) ou uma forte ideologia que promove a identificação dos membros (missionária), maior é o seu bem-estar no trabalho. De maneira oposta, a maior percepção de burocratização e hierarquia rígida (instrumento) faz com que seu bem-estar seja diminuído.

Gosendo e Paz (no prelo) identificaram que os estilos de funcionamento organizacional empreendedor (correlação positiva) e individualista (correlação negativa) explicaram 62% da mesma variável. Os resultados também demonstram que os trabalhadores que têm maior bem-estar pessoal nas organizações são aqueles que julgam que a maior parte dos funcionários investe na realização profissional e na produtividade, prima pela competência e inovação e valoriza o sistema de recompensas (estilo empreendedor). Por outro lado, os que têm menor bem-estar são aqueles que percebem a organização como formada por membros cujas relações sócio-profissionais estabelecidas são focadas no ego das pessoas que a compõem, que gostam de ser o centro das atenções e que não se preocupam tanto com os outros (estilo individualista).

Outras variáveis que fazem parte da cultura organizacional e foram investigadas foram a justiça e os valores. Covacs (2006), partindo do conceito de Siqueira e Padovam (2008), identificou que a satisfação no trabalho sofre impacto das percepções de justiça quanto à distribuição de recursos e de recompensas e quanto aos procedimentos seguidos no processo de distribuição; o envolvimento com o trabalho tem como antecedente o valor organizacional autonomia, presente em organizações que enfatizam aspectos como criatividade, reconhecimento, competência e estimulação; e o comprometimento é impactado pela justiça de procedimentos e pelos valores organizacionais realização, que

ênfatiza o sucesso e a competência dos trabalhadores, e preocupação com a coletividade, cuja meta é promover a justiça e a igualdade na organização.

Hernandez (2007) investigou a capacidade preditiva da percepção de saúde organizacional, composta pela flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas e integração de pessoas e equipes, no bem-estar do trabalhador. Considerando o conceito de Siqueira e Padovam (2008) de bem-estar no trabalho, a autora identificou que quanto mais o funcionário percebe a integração de pessoas e equipes, mais ele estará comprometido e satisfeito com os colegas e a remuneração. Além disso, a percepção de que a organização está preparada para atender às demandas externas leva a um maior envolvimento e a uma maior satisfação com a natureza do trabalho.

O impacto do uso da tecnologia *chat-internet* no bem-estar dos trabalhadores foi pesquisado por Martínez, Cifre, Llorens e Salanova (2002). Os autores se basearam no modelo de Warr (1987) e a atitude frente a esta tecnologia atuou como moderadora da relação. Ou seja, os trabalhadores que mantiveram uma atitude positiva quanto ao uso desta tecnologia manifestaram maior bem-estar, pois se mostraram mais satisfeitos e entusiasmados e menos ansiosos.

Outras variáveis do ambiente de trabalho que aparentemente influenciam o bem-estar neste contexto dizem respeito ao contrato, pois pode haver variações no bem-estar ocupacional entre os funcionários que trabalham tempo integral e os que trabalham somente meio período e entre funcionários terceirizados e contratados (Warr, 2007). Apesar de existirem poucos estudos, há evidências de que a associação é mais provável de acontecer quando se analisam os indicadores de bem-estar ao invés do bem-estar ocupacional geral, com possíveis diferenças em respeito à autonomia, identificação com o trabalho e salário.

Quanto às características individuais, está claro para a maioria dos autores que estas variáveis têm um impacto no bem-estar, uma vez que dois indivíduos não interpretam nem reagem de maneira igual frente a uma mesma situação (Cunningham, Rosa & Jex, 2008; Danna & Griffin, 1999; Paz, 2004; Warr, 2007). Contudo, os estudos indicam que a influência destas características é muito pequena quando comparada à importância de aspectos contextuais. Ainda assim, parte da explicação do bem-estar decorre destas variáveis e, segundo Cunningham e colaboradores (2008), é provável que a força do contexto vá diminuindo a medida que as condições de trabalho vão melhorando. Com esta melhora, haverá mais espaço para a influência das características dos trabalhadores e isso

aumentará a importância do indivíduo como um fator decisivo para o bem-estar no trabalho.

Dos dados demográficos, a idade é uma característica que aparentemente atua no bem-estar no trabalho, apesar de haver a necessidade de mais estudos que comprovem isso e da idade poder estar atuando por meio dos efeitos que têm em outras características, como os comportamentos e as expectativas (Cunningham & cols., 2008; Warr, 1992). As evidências iniciais sugerem uma possível relação curvilínea, uma vez que os trabalhadores bem jovens (próximo de 20 anos) e os mais velhos são os que reportam maiores níveis de satisfação no trabalho (Warr, 1999). No entanto, esta curva não teria o formato de um 'U' e sim de um 'J', uma vez que o valor encontrado para os trabalhadores mais velhos é maior que o encontrado para os mais novos.

Quanto aos indicadores, apesar de existirem poucos estudos que analisem esta relação, há evidências de associação. Porém, tais resultados não são conclusivos, pois variam em função da amostra, da organização e das medidas utilizadas (Warr, 2007). Como exemplo, a autonomia, assim como o salário, aparentam ser maiores quanto mais velho for o trabalhador (Judge & Watanabe, 1993). Já a oportunidade para uso de habilidades não, bem como os treinamentos e o desenvolvimento, que se reduzem com o passar do tempo (Warr & Birdi, 1998).

Quanto ao gênero, no que tange aos eixos referentes à ansiedade e à depressão do modelo de Warr (1987), as mulheres obtêm menor índice de bem-estar subjetivo relacionado ao trabalho do que os homens. Segundo o autor, este fato pode decorrer de algumas diferenças disposicionais entre ambos os sexos, como a maior intensidade de experiências emocionais vivenciada pelas mulheres ou seu maior investimento em relacionamentos interpessoais (Warr, 2007). Na pesquisa de Konu, Viitanen e Lintonen (2010), na qual foi investigado o bem-estar de professores de diferentes escolas, os homens também apresentaram maiores níveis desta variável.

Em contraste, as pesquisas indicam duas possibilidades no que tange à satisfação no trabalho. Em uma delas, homens e mulheres apresentam valores semelhantes e, na outra, as mulheres estão mais satisfeitas neste ambiente. Uma possível explicação para isso pode referir-se a diferenças no processo de julgamento. Por exemplo, provavelmente o sexo feminino compara seu trabalho com outros de menor qualidade ou julga certos indicadores como menos importantes do que os homens. Nesse sentido, Warr (2007) conclui, a partir de uma série de estudos, que as mulheres valorizam mais os relacionamentos interpessoais, que para elas devem basear-se no apoio mútuo, enquanto

que os homens tendem a ver como mais importantes aspectos como a autonomia, o uso de habilidades e o salário. Todavia, o autor conclui que são necessários mais estudos, uma vez que as diferenças entre os sexos no ambiente de trabalho podem estar diminuindo ao longo dos anos.

Com relação às características de personalidade, Judge, Heller e Mount (2002) identificaram, por meio de uma meta-análise, que os fatores do *Big Five* extroversão e neuroticismo foram os que se correlacionavam mais fortemente com a satisfação no trabalho, o primeiro de maneira positiva e o segundo de maneira negativa. Quanto à relação entre personalidade e os indicadores de bem-estar, as correlações encontradas nos estudos são geralmente baixas, uma vez que as características do contexto impactam de maneira mais forte e mais direta nestas variáveis. Contudo, ainda assim, existem resultados significativos que podem contribuir para a compreensão do fenômeno.

Por exemplo, Chay (1993) observou que quanto maior o nível de extroversão e menor de neuroticismo, mais o trabalhador identifica a existência de autonomia e suporte social. Já Schaubroeck, Ganster e Kemmerer (1996) relatam que o neuroticismo e a extroversão se relacionaram com dimensões da satisfação no trabalho como salário, supervisor e colegas. Estes resultados dão indícios da relação que existe entre a personalidade e os indicadores de bem-estar; contudo, ainda não foi realizada nenhuma pesquisa que examinasse todos os indicadores de bem-estar com relação a variados atributos de personalidade (Warr, 2007).

Existem outras características individuais que também se relacionam com o bem-estar no trabalho. Por exemplo, o otimismo, que envolve a tendência a esperar experiências e resultados favoráveis, está positivamente associado à satisfação no trabalho (Aryee, Srinivas & Tan, 2005). Neste mesmo estudo, os resultados apontam a influência da proatividade na satisfação, que engloba aspectos como aproveitar as oportunidades, ser persistente e ter iniciativa. Semelhantemente, Avey, Luthans, Smith e Palmer (2010) identificaram uma relação positiva entre o bem-estar psicológico dos empregados e variáveis por eles denominadas de capital psicológico positivo, que consiste em fontes psicológicas positivas de eficácia, esperança, otimismo e resiliência.

Segundo Warr (2007), a felicidade no trabalho também decorre da maneira como as pessoas processam as informações que estão disponíveis neste ambiente. Para o autor, os estudos existentes demonstram que os julgamentos podem afetar o bem-estar por meio da comparação com outras pessoas, situações e períodos de tempo, bem como por meio da percepção da importância, novidade ou familiaridade e auto-eficácia com relação à



situação. Por exemplo, Wiese e Freund (2005) concluem que a percepção dos empregados de que estão progredindo ao longo do tempo quanto aos objetivos profissionais que possuem contribui para a satisfação no trabalho e para o bem-estar subjetivo. Boswell, Boudreau e Tichy (2005), pesquisando sobre a comparação quanto a novidade e a familiaridade, estudaram longitudinalmente as mudanças na satisfação no trabalho dos funcionários que trocavam de emprego e descobriram que ela era muito maior imediatamente após os participantes assumirem a nova posição e declinava significativamente quando eles iam se adaptando à realidade do novo papel.

Além das características citadas anteriormente, as metas e objetivos individuais aparecem como preditores do bem-estar no trabalho, como consta no estudo de Wiese e Freund (2005). Em três anos de investigação, os autores observaram que o alcance das metas pessoais impactou positivamente no bem-estar afetivo, na satisfação e na percepção de sucesso no trabalho. Contudo, Paschoal (2008) considera que os dados das pesquisas envolvendo estas metas não são conclusivos, uma vez que se utilizam de diferentes concepções teóricas.

Outros modelos que estão presentes na literatura sobre o bem-estar ocupacional são os de congruência (*fit*), que avaliam se a adequação entre características pessoais e ambientais impactam nesta variável. Por meio de uma meta-análise, Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) identificaram uma correlação positiva de 0,44 entre a congruência de características individuais e organizacionais e a satisfação no trabalho. Yang, Che e Spector (2008) observaram que a aproximação entre os avanços na carreira atuais e os desejados atua como preditora da satisfação no trabalho, do bem-estar mental e da intenção de *turnover*. Neste mesmo estudo, os autores demonstram que a congruência entre a qualidade percebida e a desejada dos relacionamentos no trabalho tem um impacto nas mesmas variáveis e também no bem-estar físico dos funcionários.

De maneira similar, alguns pesquisadores consideram que o impacto do ambiente de trabalho no bem-estar vai depender da relação deste ambiente com algumas características individuais. Por exemplo, Akutsu (2008) teve como objetivo de seu estudo investigar se a congruência entre os valores individuais e os valores do trabalho acarretava em um maior bem-estar dos nutricionistas no Brasil. A autora concluiu que ambos são preditores significativos do bem-estar e que a relação desta variável com os valores gerais autopromoção e autotranscendência é mediada pelo valor do trabalho denominado prestígio. O valor do trabalho realização também atua como mediador da relação entre o valor geral autotranscendência e o bem-estar no trabalho.

Dessen e Paz (no prelo-a) analisaram a interação entre características organizacionais e individuais e o impacto disso no bem-estar pessoal nas organizações. As autoras investigaram as configurações de poder (Mintzberg, 1983) e identificaram que o fator conscienciosidade do *Big Five* teve um papel mediador nas relações investigadas. Como resultado, foi observado que quanto mais uma pessoa identifica a configuração missionária na organização em que trabalha e quanto mais se percebe como conscienciosa, maior será seu bem-estar. De maneira inversa, quanto menos ela identifica a configuração instrumento e mais se percebe como conscienciosa, maior será seu bem-estar.

Um efeito moderador da personalidade foi encontrado por Dijkstra, Dierendonck, Evers e Dreu (2005). Nesta investigação, o bem-estar ocupacional foi medido por meio dos afetos relacionados a este contexto. Os resultados encontrados também demonstram que o conflito estava negativamente associado ao bem-estar no trabalho, especialmente quando os trabalhadores apresentavam características de personalidade como baixa amabilidade ou extroversão e alto neuroticismo.

Segundo Warr (2007), a saliência pessoal (*salience*) também faz parte da gama de variáveis individuais que podem influenciar a relação entre as características do trabalho e o bem-estar neste contexto. Este é um conceito que se refere ao quanto um indivíduo quer evitar ou manter certa característica do ambiente e envolve, portanto, o nível de importância desta característica para ele. Desta forma, o impacto da presença ou ausência de um aspecto do trabalho no bem-estar do indivíduo varia de acordo com a importância que o mesmo dá para tal aspecto. Neste sentido, Hackman e Oldham (1975) observaram que a influência das características da tarefa por eles analisadas (autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, identificação com a tarefa e importância da tarefa) na satisfação do trabalhador estava subordinada à necessidade do mesmo quanto ao seu crescimento ou à sua auto-atualização.

Algumas das conseqüências que o bem-estar no trabalho pode acarretar também já foram investigadas. Por exemplo, o estudo de Ferreira e colaboradores (2007) demonstra que o bem-estar subjetivo no trabalho atua como preditor da exaustão emocional, dimensão caracterizada por sentimentos de desgaste físico e emocional. Os resultados descritos pelos autores sugerem que o afeto negativo contribui positivamente para a exaustão, e a satisfação com a natureza do trabalho prediz negativamente esta variável. Outra investigação que pode ser citada é a de Santos (2000), que concluiu que a satisfação com a estrutura organizacional pode proporcionar melhores níveis de qualidade de vida.

Existem também alguns estudos que demonstram o impacto do bem-estar no trabalho em outros aspectos deste contexto. Contudo, Warr (2007) chama a atenção para o tipo de relação causal que existe entre as variáveis investigadas, cujos dados ainda não são conclusivos. Por exemplo, o bem-estar no trabalho pode ser causa de certo desempenho como pode também ser consequência. Além disso, ambos podem se influenciar mutuamente ou serem decorrentes de alguma outra variável.

Isso posto, uma das relações que instiga aos pesquisadores é o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho e os aspectos que o influenciam. Neste sentido, Takeushi, Wang e Marinova (2005) observaram que o afeto negativo no trabalho de indivíduos expatriados na China estava correlacionado negativamente com o desempenho, tanto no momento da avaliação (-0,36) quanto um ano depois (-0,19). Currall, Towler, Judge e Kohn (2005) identificaram uma correlação de +0,23 entre a satisfação dos professores quanto ao salário recebido e o desempenho acadêmico dos alunos e da escola, mesmo controlando outras variáveis como experiência e condições da escola. No estudo de Hartes, Schmidt e Keyes (2002), os autores concluem, por meio de uma meta-análise, que a percepção de características presentes nos indicadores identificação com o trabalho, autonomia, oportunidades de crescimento e relação com colegas de trabalho impactam na produtividade dos funcionários.

A relação com o comportamento de cidadania organizacional aparece na revisão de literatura de Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000), que encontraram associações significativas entre este comportamento e a satisfação no trabalho. A satisfação também se relaciona com o comportamento contra-produtivo - *counterproductive behavior* (Penney & Spector, 2005) e o afeto positivo está associado à criatividade nas organizações (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005).

O *turnover* e a intenção de deixar o trabalho também parecem sofrer impacto do bem-estar ocupacional. Com relação aos indicadores de bem-estar, Currall e colaboradores (2005), em um estudo realizado com professores escolares, demonstraram que a satisfação com o salário está negativamente relacionada com a intenção de deixar o trabalho. Hartes e colaboradores (2002) também apontam para a influência de características do suporte ambiental, identificação com o trabalho, autonomia e oportunidades de crescimento no *turnover* das organizações, bem como na satisfação do consumidor e na lucratividade da organização.

Para finalizar, cabe ressaltar que Paz (2005) menciona não ser possível tratar do bem-estar pessoal nas organizações sem compreender a qualidade de vida no trabalho

(QVT), sendo ambas perspectivas de análise complementares. Apesar desta complementaridade, a autora afirma que estas variáveis não indicam a mesma coisa, considerando a QVT como ações que visam o bem-estar no trabalho, sendo a responsabilidade maior da organização. Já o bem-estar envolve a relação de reciprocidade e é responsabilidade tanto da organização quanto do trabalhador, como mencionado anteriormente.

Contudo, apesar da QVT ter como meta principal aumentar o nível de bem-estar dos trabalhadores (Campanário & Limongi-França, 2006; Limongi-França & Kanikadan, 2006; Moretti & Treichel, 2003; Paz, 2005; Pereira, 2003b; Rodrigues, 1994), o impacto que as ações dos programas de qualidade de vida no trabalho têm no bem-estar ocupacional ainda não foi demonstrado e o seu conhecimento possibilitaria a realização de intervenções mais efetivas por parte da organização. Sendo assim, esta variável foi incluída na pesquisa e sua revisão se encontra no tópico a seguir.

### **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Este tópico ressalta a origem da qualidade de vida no trabalho, os principais conceitos e modelos encontrados na literatura e os programas de QVT que são realizados pelas organizações. Ao longo da apresentação, também são feitos comentários gerais sobre a teoria descrita.

#### **Origem**

Para alguns autores (Moretti & Treichel, 2003; Rodrigues, 1994; Vasconcelos, 2001), a qualidade de vida no trabalho sempre foi objeto de preocupação do ser humano, pois visa à satisfação e ao bem-estar dos indivíduos neste contexto. No princípio da Revolução Industrial, por exemplo, houve debates sobre as consequências das novas condições de trabalho para a saúde dos trabalhadores. Em 1880, Karl Marx realizou uma das primeiras tentativas empíricas de avaliação destas condições, fato que serviu de estímulo para as investigações futuras com estas variáveis. Álvaro e Garrido (2006) também citam a pesquisa de Max Weber, no final do século XIX, como pioneira neste campo, que teve como objetivo analisar os efeitos da fadiga e do ambiente físico de trabalho para os indivíduos.

Contudo, o século XX foi caracterizado por um aumento deste interesse e da contribuição nesta área. Os primeiros estudos tiveram início nos anos 20, na empresa *Western Electric*, e visavam a busca de melhores condições físicas. Após estes estudos, Mayo e seus colaboradores firmaram um acordo com esta organização e continuaram a realizar experimentos com o objetivo de identificar os efeitos da fadiga e da monotonia para o desempenho. Apesar de possuírem tal objetivo, os resultados deram indícios da importância das relações humanas e do trabalho em equipe para os indivíduos. Suas conclusões também apontam para a necessidade de reconhecimento, segurança e senso de pertencer a algo.

A teoria da motivação humana de Maslow também é citada como tendo contribuído para a QVT, pois sua Hierarquia de Necessidades Humanas serviu de base para estudos desenvolvidos por cientistas sociais, na área do trabalho. Para Maslow (1971), existem cinco necessidades fundamentais: fisiológicas (nível inferior, relacionada à sobrevivência), de segurança (física e econômica), social (relações com outras pessoas), de estima (relacionada à auto-estima) e de auto-realização (realização plena como pessoa). Segundo o autor, necessidade não precisa ser satisfeita para que outra apareça e podem surgir consciente ou inconscientemente. Além destas necessidades, duas outras são mencionadas em estudos posteriores sobre os trabalhadores: segurança e crescimento.

Outros fatos que impulsionaram o surgimento deste movimento, que visa facilitar a vida do trabalhador e promover o seu bem-estar, foram os estudos de satisfação no trabalho de Eric Trist, na década de 1950. Este autor deu início a uma abordagem sócio-técnica do trabalho, baseado no princípio da reestruturação da tarefa (Rocha, 1998). Esta abordagem trabalha com a eficiência da organização, envolvendo instalações físicas, equipamentos, tarefas e tecnologia, e com a parte social, englobando pessoas, cultura e relações no ambiente de trabalho. Isto significa que o processo produtivo necessita tanto da organização técnica quanto da social para atingir seus objetivos (Medeiros, 2002).

Com a maior conscientização dos trabalhadores e responsabilidade social das organizações, em 1960, houve um aumento da preocupação com as formas de influenciar a qualidade das experiências do trabalhador. Alguns acontecimentos significativos nos Estados Unidos que contribuíram para isto foram a criação do “*National Center for Productivity and Quality of Working Life*” e dos primeiros grupos de estudo de QVT.

Neste período, McGregor propõe a Teoria X, que tratava da relação entre um indivíduo e seu trabalho. Nesta teoria, McGregor afirma que o homem tem aversão ao trabalho e por isso é preciso que este seja controlado e ameaçado para que se esforce. O

autor também considera que as pessoas preferem ser dirigidas, buscam garantia e têm pouca ambição. Partindo desta visão, para ele o trabalho oferece poucas oportunidades de satisfação de necessidades egoístas, ou seja, aquelas que envolvem a auto-estima, como autonomia, realização e competência, sendo visto como algo ruim pelos empregados, que agem de forma passiva e com má vontade (Rodrigues, 1994).

Um tempo depois, McGregor reformula as suas idéias, afirmando que o trabalho pode também ser um bem e que há a possibilidade de satisfação das necessidades dos indivíduos por meio dele (Rodrigues, 1994). Cria, então, a Teoria Y, propondo que, no ambiente de trabalho: o esforço físico e mental são aspectos naturais, sendo a ameaça uma forma de estimular os trabalhadores; o compromisso dos indivíduos depende das recompensas que recebem; o homem aprende a aceitar e a buscar responsabilidades; há possibilidade de que os trabalhadores usem a imaginação e a criatividade e; o potencial do ser humano não é totalmente utilizado.

Com isso, o autor propõe idéias que incentivam a participação no processo decisório, o desafio e a responsabilidade na execução de tarefas e o bom relacionamento grupal. Para McGregor, a organização que satisfaça estas condições contribui para que o trabalhador produza mais.

Vasconcelos (2001) destaca, também, o trabalho de Herzberg, ainda na década de 60, como importante precursor dos estudos em QVT. Este autor realizou uma pesquisa com trabalhadores de nove indústrias, identificando fatores que produziam satisfação (motivadores) e fatores que produziam insatisfação (higiênicos), pois, para ele, satisfação e insatisfação não eram pólos opostos, mas sim independentes. Os fatores motivadores eram realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e desenvolvimento. Os higiênicos eram política da organização, relações com os supervisores, condições de trabalho, salário, status e segurança.

Os anos 70 são caracterizados por mudanças que ocorreram em decorrência, sobretudo, do aumento da inflação, da crise energética, das competições internacionais e das novas potências industriais. Em consequência, houve um crescimento do interesse pelo Japão, que contribuiu para que fossem pesquisadas suas técnicas de administração. Segundo May, Lau e Johnson (1999), este período marca o momento em que foram desenvolvidas, de maneira mais sistemática, as abordagens sobre a QVT.

É nesta época que o movimento da qualidade de vida no trabalho se consolida, em função de uma Conferência Internacional que ocorreu na Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, no ano de 1972. Nesta reunião, destaca-se como tema central a busca de

solução para os problemas do contexto laboral e o interesse pela maior humanização e desenvolvimento do potencial humano por meio do trabalho (Silva, 2006).

Porém, é somente a partir dos anos 90 que o movimento da QVT se desenvolve mais, principalmente em países como França, Alemanha, Suécia e Itália. Fernandes (1996) descreve que, nesta época, também teve início, no Brasil, a realização de pesquisas que tentavam aplicar à realidade brasileira os conceitos e modelos estrangeiros. Contudo, desde a origem do termo qualidade de vida no trabalho, dada por Trist na década de 50, até o presente momento, várias definições foram atribuídas a ele e serão sintetizadas no tópico a seguir.

### **Conceitos e Modelos**

Martel e Dupuis (2006) afirmam que o conceito de QVT era, inicialmente, rígido e objetivo, com ênfase maior em características organizacionais. Em seguida, a satisfação no trabalho se tornou o critério de acesso à investigação da QVT. Para os autores, esta contradição entre a maneira teórica de enxergar o construto e a forma usada para avaliá-lo é a responsável pelas diferentes definições dadas à variável, que poderiam ser baseadas em um ponto de vista organizacional (objetivo) ou individual (subjetivo).

Os estudiosos começaram, então, a questionar a satisfação no trabalho como medida de QVT, considerando-a inapropriada para avaliar um construto tão dinâmico e chegando à conclusão que ambos são conceitos diferentes. Além disso, reflexões surgiram em decorrência da observação de que, sob as mesmas condições organizacionais, as percepções de QVT variavam de um indivíduo para o outro. Desta forma, foi concluído que tanto medidas de condições objetivas quanto percepções subjetivas dos trabalhadores deveriam ser avaliadas para clarear a dinâmica deste construto. Portanto, a QVT passou a ser vista como mais subjetiva, dinâmica e sistêmica, também levando em consideração variáveis individuais que influenciam na sua percepção.

Apesar da evolução nas reflexões e dos esforços para clarear o conceito de QVT, ainda não há consenso sobre a definição desta variável. Tolfo e Piccinini (2001) afirmam que a expressão QVT tem sido utilizada de forma generalizada e continua englobando temas como satisfação, motivação, gerenciamento do estresse e estilos de liderança.

Para Baltazar, Santacruz e Estrada (2007), existem autores que definem a qualidade de vida no trabalho realçando o desenvolvimento pessoal do trabalhador e outros que enfatizam a eficiência organizacional. Porém, nos últimos anos, é possível observar uma

tendência a considerá-la como uma filosofia de trabalho que ocorre em organizações mais participativas, ou seja, que levam em consideração as opiniões de seus membros.

No Brasil, alguns dos autores que trabalham com esta variável são Fernandes (1996), que a define como a gestão de aspectos físicos, tecnológicos e socio-psicológicos que afetam o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade da organização; Signorini (2000), que considera que ela seja relacionada à segurança e à higiene no trabalho; Nunes e Moraes (2002), que enfatizam aspectos políticos, sociais e econômicos; Bom Sucesso (2002), que aborda as relações interpessoais; Sampaio (2004), que a investiga no contexto de condições de trabalho e saúde mental; e Campanário e Limongi-França (2006), que a avaliam com base em uma perspectiva biopsicossocial, o que implica em considerar a pessoa como um todo com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais.

Em uma tentativa de organizar a literatura existente, Torres e Tomás (2002) citam que os estudos de QVT podem ser subdivididos em duas vertentes teórico-metodológicas: a da qualidade do ambiente (*entorno*) de trabalho, considerada como mais objetiva, e a da QVT psicológica, avaliada de maneira mais subjetiva. A primeira, para os autores, tem como meta melhorar a qualidade de vida a partir dos interesses organizacionais de forma a atingir maior produtividade e eficácia. Ela tem como base uma visão sistêmica da organização e realiza a análise no nível macro. Já a perspectiva psicológica tem como objetivo fundamental a satisfação e o bem-estar do trabalhador e, por isso, se interessa mais pela análise micro, ou seja, pelos aspectos subjetivos da vida laboral do indivíduo.

A dimensão subjetiva, segundo Silva (2006), é avaliada por meio de categorias como satisfação, relacionamento interpessoal e variáveis relacionadas a atitudes e valores frente ao trabalho, como motivação e comprometimento. Já a dimensão objetiva se associa a condições do cargo, sistemas de gestão, características e processos organizacionais e ambiente de trabalho.

Limongi-França (2003) identifica três escolas quanto às investigações e concepções sobre QVT. A primeira delas é a escola socioeconômica, que se insere no contexto da política de terceira via, com a qualidade de vida atrelada a uma lógica de bem-estar social. A escola organizacional entende QVT como uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem. Por fim, a escola da condição humana no trabalho considera que o trabalhador é um ente biopsicossocial e, por isso, a qualidade de vida se relaciona à percepção que o sujeito tem de sua posição na vida, em diferentes contextos.

Segundo Martel e Dupuis (2006), é esta falta de precisão teórica das definições que contribui para a confusão criada nesta área. No entanto, as diversas definições concordam



que a QVT se refere a práticas cujo objetivo é aumentar o bem-estar dos trabalhadores por meio da maior humanização do trabalho (Deus, 2006; Moraes, Pereira, Souza & Gusmão, 2000).

Vários também são os modelos teóricos utilizados nesta área. Moraes e colaboradores (2000) os subdividem em modelos de diagnóstico abrangentes e modelos focados em variáveis específicas, como cargo e dimensões básicas da tarefa. Dentre os principais autores citados na literatura encontram-se Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Werther e Davis (1983).

Walton (1973) conceitua a QVT como a preocupação da organização com valores humanísticos e ambientais que são negligenciados em função da tecnologia, produtividade e crescimento econômico, e apresenta oito critérios essenciais para o seu alcance. O primeiro deles se refere à compensação adequada e justa, que pode ser analisada comparando-se salário, experiência, responsabilidade, habilidade e demanda de mão-de-obra. O segundo, condições de segurança e saúde do trabalho, seriam horários razoáveis, poucos riscos de doenças e de danos e ambiente físico seguro e saudável.

O terceiro fator envolve a oportunidade imediata para a utilização e o desenvolvimento da capacidade humana. Nas organizações, este fator é caracterizado pela existência de autonomia, oportunidade de utilizar múltiplas habilidades e disponibilidade de informação sobre o processo total e sobre os resultados de seu trabalho, de maneira a se identificar com ele e compreender a relevância da tarefa que realiza. No quarto critério, o autor considera as oportunidades futuras para crescimento contínuo e a segurança, sugerindo que os trabalhadores devem ter a chance de realizar atividades que contribuam para o seu contínuo desenvolvimento, de progredir na carreira e de ter segurança de emprego ou renda.

No critério integração social na organização de trabalho, Walton (1973) aborda a necessidade de ausência de preconceito e estratificação, possibilidade de mobilidade social dentro das estruturas hierárquicas da organização, existência de grupos que forneçam ajuda recíproca e suporte sócio-emocional, abertura nos relacionamentos para expressar suas idéias e sentimentos e percepção de senso comunitário. O sexto fator se refere ao constitucionalismo na organização do trabalho, que deve assegurar os direitos e deveres dos trabalhadores, como privacidade, liberdade de expressão, equidade e gestão baseada na lei.

O penúltimo critério analisa o trabalho e o espaço total da vida, trazendo a importância de um equilíbrio entre ambos, principalmente quanto ao tempo e à carga de

trabalho, às demandas do cargo e à necessidade de realização de viagens, que podem afetar o tempo dedicado ao lazer e à família. Por fim, a relevância social do trabalho trata da valorização, ou seja, para que o trabalhador tenha qualidade de vida no trabalho, deve perceber a organização em que trabalha como socialmente responsável com relação a diversos aspectos como produtos produzidos, técnicas de marketing, práticas de emprego, relação com outros países, participação em campanhas políticas, entre outros.

Outro modelo bastante citado na literatura é o de Hackman e Oldham (1975). Segundo os autores, resultados positivos para o indivíduo e para a organização, como alta motivação, satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo, somente são obtidos quando três estados psicológicos críticos são atingidos: significância do trabalho, decorrente da variedade de habilidade, da identidade e do significado da tarefa; responsabilidade pelos resultados do trabalho executado, que advém da autonomia; e conhecimento dos resultados do trabalho, que é aumentado pelo *feedback* recebido.

Portanto, neste modelo, a QVT é analisada por meio das dimensões básicas da tarefa, que são: variedade de habilidade, identidade e significado da tarefa, autonomia, *feedback* do trabalho em si e dos supervisores e colegas e inter-relacionamento. As duas últimas dimensões, *feedback* recebido dos supervisores e colegas e relacionamento interpessoal, foram acrescentadas por serem consideradas variáveis úteis para a compreensão da tarefa e das reações dos empregados às mesmas.

A variedade de habilidades é definida como o grau de variedade de diferentes atividades que são necessárias para a realização de um trabalho. A identidade com a tarefa analisa se o trabalho é realizado de maneira completa, do início ao fim, e possui um resultado visível. O significado da tarefa mede o quanto ela impacta na vida e no trabalho de outras pessoas, tanto dentro quanto fora da organização. Autonomia é o grau de independência e liberdade dada ao empregado para que ele organize seu trabalho e os procedimentos que seguirá para realizá-lo. O *feedback* quanto ao trabalho em si avalia o quanto a realização das atividades resultam na obtenção de informações diretas e claras sobre a efetividade do desempenho. Este *feedback* também pode ser fornecido pelo supervisor ou pelos colegas de trabalho e, por esta razão, esta dimensão foi acrescentada ao modelo; apesar de não ser uma característica do cargo, ela complementa a informação e facilita sua análise e compreensão. Por fim, o relacionamento interpessoal avalia o grau de proximidade com os outros no exercício das atividades, que incluem os demais membros da organização e os clientes.

Westley (1979), assim como Walton (1973), possui um modelo mais global que leva em consideração aspectos internos e externos à organização. Este autor aborda quatro dimensões que afetam a QVT, sendo a primeira delas a dimensão política, que envolve o conceito de segurança e o direito do indivíduo de trabalhar. Quando esta dimensão não é satisfeita, os trabalhadores apresentam um sintoma negativo, relacionado à insegurança, e as conseqüências deste sintoma podem ser percebidas por meio de indicadores como a insatisfação e as greves. As propostas de intervenção são a auto-supervisão, a participação nas decisões e o conselho de trabalhadores.

A dimensão econômica é representada pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido. Seu sintoma seria a percepção de injustiça por parte dos trabalhadores, que também pode ter como indicadores a insatisfação e as greves. O autor sugere, como proposta de intervenção na ocorrência de problemas relacionados a esta dimensão, a cooperação, a participação nas decisões e a divisão de lucros.

O conceito de auto-realização está presente na dimensão psicológica que, quando não atingida, tem como sintoma a alienação. Os efeitos desta situação podem ser observados por meio de indicadores como o desinteresse, o absenteísmo e o *turnover*. Para superar tal dificuldade, o autor propõe que a organização trabalhe com aspectos que envolvem o enriquecimento das tarefas.

A última dimensão é a sociológica, representada pela participação nas decisões quanto ao processo, execução de tarefas e distribuição de responsabilidade nas equipes. Os problemas relacionados a esta dimensão podem gerar sintomas como a anomia, ou seja, a falta de envolvimento moral, e tem como indicadores o absenteísmo, o *turnover* e a ausência de significado do trabalho. Como proposta de intervenção, o autor sugere a aplicação de métodos sócio-técnicos, que são orientados para a reestruturação do grupo de trabalho.

Por fim, o modelo de QVT de Werther e Davis (1983) se preocupa, principalmente, em tornar os cargos mais interessantes e desafiadores por meio de sua reformulação, considerando elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Os elementos organizacionais buscam a criação de cargos produtivos através de um fluxo coerente de tarefas, minimização do tempo e do esforço do trabalhador e menor mecanização do posto de trabalho. Os elementos ambientais se baseiam nas expectativas sociais e nas habilidades dos trabalhadores, o que significa que o cargo não deve ser nem tão difícil nem tão simples. O último elemento, o comportamental, aborda as necessidades humanas e

considera que o indivíduo deve ter autonomia e ser responsável por suas atividades, além de utilizar habilidades variadas e se identificar com as tarefas.

Os autores afirmam que a qualidade do trabalho pode ser afetada por muitos fatores, como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo. Contudo, eles acreditam que é a natureza do cargo que envolve mais diretamente o trabalhador. Para eles, os cargos são o elo entre as pessoas e a organização e, por esta razão, devem ser trabalhados para o alcance da QVT.

Mais atualmente, Martel e Dupuis (2006) concluem que há indícios para a integração dos níveis organizacional, social e individual na definição de QVT, considerando-a como uma condição experienciada pelo indivíduo na busca dinâmica de seus objetivos no ambiente de trabalho, sendo estes hierarquicamente organizados. Ou seja, quanto mais o indivíduo se aproxima destes objetivos, maior é o impacto positivo na sua qualidade de vida geral, em seu desempenho organizacional e no funcionamento da sociedade.

Para medir este construto os autores avaliam a importância de domínios relacionados ao trabalho e a distância que ele está de alcançar uma situação ideal quanto a estes domínios. O questionário analisa também se o indivíduo considera estar se aproximando, se distanciando ou continuando no mesmo lugar na tentativa de atingir a situação desejada.

Os domínios analisados pelos autores envolvem quatro grandes categorias, sendo elas natureza do trabalho e contextos físico, psicossocial e organizacional. A natureza do trabalho envolve itens relacionados ao tempo para execução de tarefas, participação nas decisões que envolvem estas tarefas, autonomia, habilidades, diversidade, entre outros. O contexto físico se relaciona com equipamentos e ferramentas necessárias, iluminação, barulho e outras facilidades, como estacionamento. O psicossocial engloba aspectos das relações sociais de trabalho, como sentimento de pertença e competitividade. Por fim, o contexto organizacional aborda itens que avaliam as promoções, treinamentos, benefícios, salário e segurança.

Apesar da diversidade de modelos, é possível verificar que existem fatores comuns entre eles. Fernandes (1996) menciona que as principais características analisadas pelos modelos estão relacionadas ao projeto do cargo (autonomia, criatividade, reconhecimento), a uma filosofia humanista (métodos participativos) e a uma maneira de pensar a relação entre o indivíduo e a organização. Para ela, os principais fatores que interferem na QVT incluem a reestruturação dos cargos, a participação, a inovação do sistema de recompensas,

a compensação justa, as melhorias no ambiente de trabalho, a oportunidade de aprender e a existência de informações e equipamentos necessários para realizar o trabalho.

Com relação às pesquisas, muitas são as que avaliam a qualidade de vida no trabalho em diversas organizações (Tolfo & Piccinini, 2001), em organizações públicas (Garcia, 2010) ou em algum setor específico, como o têxtil (Rocha, 1998), a agroindústria (Detoni, 2001), a construção civil (Medeiros, 2002), os correios (Santos Jr. & Zimmermann, 2002), as instituições de ensino (Buss, 2002), os centros de saúde (Lewis & cols., 2001) e as telecomunicações (Pereira, 2003a). Também são investigadas as suas relações com a gestão da qualidade total (Melo, 2004b; Mônaco & Guimarães, 2000), auto-realização (Moretti & Treichel, 2003), justiça organizacional (Mendonça & Macêdo, 2004), valores individuais e organizacionais (Tamayo & cols., 2004b), carreira (Rose, Beh, Uli & Idris, 2006), desempenho organizacional (May & cols., 1999; Lau & May, 1998), entre outros. Especificamente quanto à saúde do trabalhador, os estudos enfatizam mais o impacto da QVT nas doenças dos funcionários, em especial aquelas diretamente relacionadas ao trabalho (Lacaz, 2000). Como exemplo, Petroski (2005) avaliou a QVT de professores universitários e observou que quanto maior a percepção desta variável, menor é o estresse destes participantes.

Estas pesquisas geralmente consideram um dos modelos anteriormente citados e constroem seus instrumentos para a realização das pesquisas. Com relação a estes instrumentos de medida de QVT, Torres e Tomás (2002) afirmam que o caso mais comum é a avaliação da satisfação como indicador desta variável, que seria uma medida mais subjetiva com base nas percepções e opiniões dos indivíduos quanto a aspectos do contexto de trabalho.

Existem também as medidas mais objetivas, que levam em consideração a qualidade das condições de trabalho para julgar se os trabalhadores possuem ou não QVT na organização. De maneira geral, a avaliação objetiva se dá por meio de dados quantitativos fornecidos pela organização, relatando informações como higiene, iluminação, salário, horário e carga física (Silva, 2006).

Apesar da variedade de medidas, para Torres e Tomás (2002), não existem instrumentos que meçam QVT, mas sim aqueles que avaliam algumas de suas facetas e dimensões do ambiente de trabalho. Esta escassa ou nula especificidade dos mesmos dificulta o estudo e o conhecimento da QVT e desperta mais dúvidas acerca deste objeto.

## Considerações sobre a literatura apresentada

É possível notar que a literatura sobre a qualidade de vida no trabalho, apesar da diversidade de definições e modelos, apresenta algumas semelhanças com a teoria apresentada sobre o bem-estar ocupacional. Por exemplo, estes dois conceitos se preocupam com a criação de um ambiente que leve mais em consideração as necessidades dos empregados, enfatizando a importância de que eles se sintam bem quanto ao trabalho que executam. Desta maneira, como ambos visam ao bem-estar dos trabalhadores, era de se esperar que também fossem encontradas similaridades com relação aos indicadores citados nas duas abordagens, que podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2. Relação entre indicadores de bem-estar e dimensões de QVT

<b>Indicador de Bem-estar</b>	<b>Dimensão de QVT</b>	<b>Referências</b>
Autonomia	Oportunidade de utilização e desenvolvimento da capacidade humana	Walton (1973)
	Autonomia	Hackman e Oldham (1975)
	Dimensão sociológica	Westley (1979)
	Elementos comportamentais	Werther e Davis (1983)
Suporte Ambiental	Natureza do trabalho	Martel e Dupuis (2006)
	Condições de segurança e saúde do trabalho	Walton (1973)
	Contexto físico	Martel e Dupuis (2006)
Salário	Compensação justa e adequada	Walton (1973)
	Dimensão econômica	Westley (1979)
	Contexto organizacional	Martel e Dupuis (2006)
Oportunidades de Crescimento	Oportunidades futuras para crescimento contínuo e segurança	Walton (1973)
	Contexto organizacional	Martel e Dupuis (2006)
Relação com Clientes	Integração social na organização	Walton (1973)
	Relacionamento interpessoal	Hackman e Oldham (1975)
Relação com Colegas de Trabalho	Contexto psicossocial	Martel e Dupuis (2006)
	Relacionamento interpessoal	Hackman e Oldham (1975)
Relação com a Chefia	Contexto psicossocial	Martel e Dupuis (2006)
	Integração social na organização	Walton (1973)
	Relacionamento interpessoal	Hackman e Oldham (1975)
	Contexto psicossocial	Martel e Dupuis (2006)

(continuação)

Quadro 2. Relação entre indicadores de bem-estar dimensões de QVT (continuação)

<b>Indicador de Bem-estar</b>	<b>Dimensão de QVT</b>	<b>Referências</b>
Identificação com o Trabalho	Oportunidade de utilização e desenvolvimento da capacidade humana	Walton (1973)
	Variedade de habilidades	Hackman e Oldham (1975)
	Identidade com a tarefa	Hackman e Oldham (1975)
	Dimensão psicológica Elementos ambientais	Westley (1979) Werther e Davis (1983)
	Elementos comportamentais	Werther e Davis (1983)
Valorização do Trabalho	Natureza do trabalho	Martel e Dupuis (2006)
	Oportunidade de utilização e desenvolvimento da capacidade humana	Walton (1973)
	Significado da tarefa	Hackman e Oldham (1975)
Identificação com a Organização	Relevância social do trabalho	Walton (1973)
	Constitucionalismo	Walton (1973)

Apesar destas semelhanças, QVT e bem-estar no trabalho são duas variáveis diferentes. Como discutido anteriormente, considera-se neste estudo o conceito de bem-estar pessoal nas organizações de Paz (2004), definido como a satisfação de necessidades e a realização de desejos no desempenho do trabalho, sendo responsabilidade tanto do indivíduo quanto da organização. Ou seja, quando um trabalhador afirma se sentir bem com relação a um indicador, isto significa que a organização proporcionou um ambiente propício e que ele aproveitou as oportunidades por ela oferecidas.

Já a qualidade de vida no trabalho é compreendida, neste estudo, como a parte que cabe à organização promover e implica no planejamento e na realização de ações que visem e que contribuam para o aumento do bem-estar pessoal dos trabalhadores. Sendo assim, enquanto o bem-estar é uma variável mais subjetiva, a QVT é mais objetiva e descritiva, pois implica em uma avaliação do que a organização faz de concreto para que o bem-estar ocupacional de seus membros seja garantido. Desta maneira, sua análise pode levar em consideração a percepção dos trabalhadores com relação a tais ações, mas, diferentemente do bem-estar, os afetos não são incluídos nesta medida.

Isto significa que a QVT é orientada para a prática organizacional e poderia ser alcançada por meio da própria gestão. Ou seja, a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores deveria estar presente nas diretrizes que guiam as decisões e os comportamentos organizacionais e nos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados neste ambiente. Desta forma, se a QVT fosse promovida por meio da gestão, não seria necessário elaborar programas para atingir o objetivo a que ela se propõe, pois tais programas podem restringi-la a alguns poucos aspectos, enquanto a gestão trabalha com todo um conjunto de políticas e práticas (Dutra, 2002).

Para melhor compreender a diferença entre a QVT e o bem-estar no trabalho, pode-se citar a exemplificação de Espinosa e Morris (2002) para o estudo simultâneo de variáveis objetivas e subjetivas. Estes autores subdividem os indivíduos em quatro grupos. No primeiro deles, encontram-se aqueles que possuem boas condições e estão satisfeitos com elas. Um segundo grupo seria formado pelas pessoas que não possuem as condições mínimas necessárias e, desta forma, estão insatisfeitos com isso. Aqueles indivíduos que, mesmo em boas condições, apresentam baixos níveis de satisfação fazem parte do terceiro grupo, denominados pelos autores de inconformistas ou dissonantes. Por fim, existem pessoas que apresentam um alto grau de satisfação frente a condições precárias, pois se adaptaram ao que lhes foi imposto.

A mesma comparação pode ser feita no que diz respeito ao bem-estar, que é mais subjetivo, e à qualidade de vida no trabalho, que é mais objetiva. Por exemplo, existem organizações que oferecem condições de trabalho excelentes e pode ocorrer que, em face às mesmas condições, alguns indivíduos sintam bem-estar e outros não. O mesmo acontece em organizações que não oferecem condições apropriadas aos seus empregados, uma vez que podem ser encontradas pessoas que não se sentem bem com isto e outras que estão adaptadas.

É importante enfatizar que a QVT, assim como o bem-estar, ultrapassa a simples garantia das condições básicas que constam na relação contratual, como pagar o salário a tempo, cumprir com o horário de trabalho, recompensar horas extras e garantir os demais benefícios dos trabalhadores. Segundo Espinosa e Morris (2002), estes são direitos estabelecidos por lei e é um dever da organização cumpri-los. Portanto, as organizações que querem dar qualidade de vida no trabalho aos seus membros e, conseqüentemente, aumentar seu bem-estar, devem ir além; ou seja, não basta respeitar a lei, é necessário proporcionar ambientes que favoreçam os indicadores de bem-estar listados anteriormente.



Para finalizar, como a QVT está relacionada às ações que são realizadas nas organizações para o alcance do bem-estar ocupacional de seus membros, é importante verificar como ela está sendo trabalhada na prática organizacional e se está obtendo o impacto esperado nos indivíduos. Sendo assim, o tópico a seguir discorre sobre o que alguns autores apontam com relação aos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) que as organizações vêm realizando atualmente.

### **Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)**

Devido à imprecisão conceitual da qualidade de vida no trabalho, existe uma série de práticas diferentes que se utilizam deste mesmo termo (Lacaz, 2000). Para França Jr. e Pilatti (2004), tudo o que se faz hoje em dia é qualidade de vida no trabalho, sendo o termo empregado indiscriminadamente.

Apesar desta imprecisão, Espinosa e Morris (2002) ressaltam que os programas de QVT devem estar preocupados com as políticas de gestão que a área de Recursos Humanos deve introduzir, não para minimizar a insatisfação, mas sim para gerar um novo tipo de empresa, que seja mais humana, considere o bem-estar dos trabalhadores e logre resultados superiores que vão além da lucratividade. Similarmente, Walton (1973) coloca que a meta de um PQVT deve estar relacionada à humanização do trabalho e, para isso, o autor sugere que a organização possibilite que os funcionários tenham certo grau de responsabilidade, autonomia, *feedback*, oportunidade de desenvolvimento pessoal e tarefas variadas e adequadas.

Para Lacaz (2000), um PQVT deve verificar problemas relacionados à temática da organização, como divisão de tarefas, de tempo, de homens e de espaço. Além disso, a organização deve (re)planejar o trabalho e criar uma gestão participativa, dando mais autonomia, controle e poder aos trabalhadores. Moretti e Treichel (2003) apontam os mesmos fatores quando afirmam que um PQVT deve ter como objetivo fazer com que os trabalhadores tenham certo nível de responsabilidade e autonomia em seus cargos, tarefas adequadas, *feedback* e enriquecimento pessoal. As autoras também citam a importância de uma maior participação dos funcionários e descentralização das decisões, ambiente físico seguro e confortável e oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Ferreira (2006a) defende que os PQVT's devem se relacionar a duas perspectivas interdependentes. Em primeiro lugar, as organizações devem ter uma gestão que vise a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento dos trabalhadores e o

exercício da cidadania organizacional. A segunda perspectiva envolve os indivíduos e suas representações sobre o contexto de produção, o predomínio de vivências de bem-estar, o reconhecimento institucional e coletivo, a possibilidade de crescimento e o respeito à individualidade.

De acordo com este autor, os programas de QVT devem possuir uma natureza preventiva, removendo os geradores de mal-estar nos contextos de produção. Para isso, as organizações devem atuar em três esferas: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho.

Por fim, Wuagneux (2002) chama a atenção para a necessidade de que o próprio empregado forneça algo em troca para a organização, contribuindo com a mesma e procurando o que deseja dentro dela, afim de que os programas de QVT sejam realmente efetivos. Portanto, ao verificar o impacto que os programas de qualidade de vida no trabalho têm nos funcionários, deve-se verificar a participação e o envolvimento dos mesmos quanto às ações sugeridas e disponibilizadas pela organização em que trabalham.

Contudo, Lacaz (2000) afirma que a teoria sobre QVT trata de um discurso que remete a mudanças na organização, mas que lida com práticas que não se preocupam com isto, apenas incentivam hábitos de vida saudáveis. Não é preciso banir tais práticas, porém, é necessário verificar se elas atingem a organização do trabalho, categoria central para a resolução dos problemas que os trabalhadores possuem. Exemplos de ações destes programas de qualidade de vida, promovidos no trabalho, envolvem atividades associativas e desportivas, eventos de turismo e cultura, atendimento à família e cuidados com a alimentação.

Mendonça e Macêdo (2004) inclusive subdividem estas práticas em dois tipos diferentes, considerando que a qualidade de vida no trabalho somente envolve ações associadas a aspectos do trabalho dos indivíduos. Segundo as autoras, estas outras atividades fariam parte do conceito de qualidade de vida do trabalhador, que pode ser promovida pela organização.

De maneira similar, Sirgy, Reilly, Wu e Efraty (2008), ao descreverem a variedade de programas de QVT existentes, os subdividem em dois tipos: os que se referem à vida dentro do ambiente de trabalho e os que se referem a outros aspectos da vida. Quanto aos primeiros programas, eles podem se relacionar a quatro fatores. Um deles é o próprio ambiente organizacional, onde a organização busca criar estruturas mais descentralizadas, trabalho em equipe, cultura ética e círculos de qualidade e estruturas paralelas, que são grupos alternativos para tratar de problemas formais da organização. Outro fator envolve

aspectos do cargo, como enriquecimento da tarefa e participação nas decisões e em programas de alto envolvimento. Existem também os programas que trabalham com aspectos do supervisor, como *feedback* do desempenho, clareza de papel, comportamento ético e gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management*), cujo objetivo é assegurar resultados de alta qualidade, satisfação do cliente e melhoria contínua. Por fim, os fatores de pagamento e promoção são outros que fazem parte de certos PQVT's, como compartilhamento do lucro, planos de incentivo e seleções internas.

Já o segundo tipo de programa, referente a aspectos da vida do trabalhador, pode ser dividido em três grupos, segundo os autores: organização alternativa do trabalho, benefícios e auxílio. A organização alternativa agrupa as ações que visam facilitar o equilíbrio entre o trabalho e outros âmbitos da vida, como horário flexível e trabalho em casa ou por meio período. Os benefícios contribuem para a saúde, a aposentadoria ou o pagamento complementar, como seguros saúde, de vida ou desemprego, duração das férias e das licenças, entre outros. E os programas de auxílio envolvem ações como creches, academias, eventos sociais e serviços de atendimento.

Tolfo e Piccinini (2001), ao realizarem uma análise dos aspectos de QVT citados por Walton (1973) em mais de quatro mil organizações observaram que somente onze destas receberam avaliação máxima em relação à metade ou mais dos itens considerados essenciais para a QVT. Isto mostra que há um número muito reduzido de organizações que tentam por em prática ações que realmente visem à QVT no contexto de trabalho. Além disso, muitos estudos apontam para dificuldades na gestão, implantação e manutenção destes programas, além da difícil adesão dos trabalhadores (Campanário & Limongi-França, 2006; Ferreira, 2006a; Oliveira & Limongi-França, 2005).

Para Ferreira (2006a), apesar do discurso com a preocupação dos empregados, os programas são de cunho assistencialista e com ênfase na produtividade, buscando fazer com que o trabalhador suporte melhor as exigências a que é submetido. Ferreira (2006b) também questiona a padronização dos programas oferecidos, como palestras, ginástica ou práticas alternativas, que desconsideram as peculiaridades da organização e as características do trabalhador. Este autor ainda coloca que as políticas assistencialistas possuem ações que não são voltadas para as atividades dos indivíduos, mas para eles mesmos, o que é um indício de que a organização está responsabilizando somente o trabalhador por sua QVT.

Lacaz (2000) também chama a atenção para o fato de que as organizações, quando decidem trabalhar somente os aspectos da qualidade de vida que não são voltados para o

trabalho, acabam por alienar os trabalhadores, exigindo demasiadamente em troca de tais benefícios. Ou seja, se por um lado surge a necessidade de um trabalhador que participe, que obtenha cada vez mais conhecimento, por outro há um aumento do nível de responsabilidade e da carga de trabalho, além de uma diminuição da autonomia.

Uma das grandes preocupações, que já era apontada por Fernandes (1996), diz respeito ao fato das organizações utilizarem os programas de QVT como forma de manipular os empregados, nem ao menos conhecendo os conceitos e abordagens relacionadas ao assunto. Isto contribui para que tais programas sejam bastante criticados e considerados como modismo.

Em consequência destes fatos, Vasconcelos (2001) afirma que a efetividade destes programas fica comprometida. Ou seja, há um reconhecimento da necessidade dos mesmos, mas, ao mesmo tempo, as ações que estão sendo realizadas não são convincentes nem congruentes. Para este autor, o maior obstáculo é a falta de importância estratégica e a baixa relevância financeira dada aos PQVT's, que são vistos como despesas e não como investimentos.

Quanto às ações específicas do contexto de trabalho, é possível encontrar na literatura alguns estudos que buscam identificar o impacto de práticas organizacionais na QVT dos indivíduos. Por exemplo, Ramstad (2009) demonstra que as mesmas práticas podem resultar em uma melhora tanto no desempenho quanto na qualidade de vida no trabalho, analisada por meio do bem-estar mental, das relações sociais, do desenvolvimento de habilidades vocacionais, do trabalho em equipe e da cooperação entre equipe e direção. Dentre as ações investigadas, as que mais se correlacionaram com estas variáveis foram a participação, a colaboração e as boas habilidades de gerenciamento de projetos.

Porém, a autora enfatiza que a efetividade destas práticas varia de uma organização para a outra, pois depende das necessidades e do desenvolvimento de cada uma. Além disso, as ações não causam grandes efeitos quando são realizadas de maneira isolada; ou seja, a eficácia está na complementaridade de diversas ações. Por exemplo, a implementação de trabalhos em equipe não necessariamente acarreta em resultados positivos se não tiver o suporte dos sistemas de administração e de incentivo.

Apesar da obtenção destes dados, a maior parte dos estudos apresenta resultados incertos e contraditórios (Ramstad, 2009). Por isso, ainda há pouca informação sobre o impacto de ações organizacionais no bem-estar dos trabalhadores.

## **Considerações sobre a literatura apresentada**

Tendo em vista o que foi descrito, pode-se observar que algumas organizações tentam, por meio da QVT, atingir o bem-estar dos trabalhadores, enquanto outras se utilizam de tais ações para conseguir um aumento da produtividade e do lucro organizacional. Todavia, considera-se, neste estudo, que a verdadeira QVT é encontrada nas organizações que têm como foco principal o bem-estar dos trabalhadores em seu contexto de trabalho, seguindo a tendência do mundo atual com relação à cultura do cuidado e da preocupação com a existência do outro, caracterizado pela construção de um sistema permeado pelo bem-estar e pela sustentabilidade da humanidade (Paz, 2005).

Isto não significa que se deve pensar somente nos trabalhadores e esquecer da organização, já que o insucesso da organização não contribuiria para o bem-estar dos indivíduos. Porém, as organizações não devem colocar como objetivo principal dos programas de QVT a produtividade e o lucro, mas devem visar a criação e o gerenciamento do sucesso organizacional de maneira a fazer com que isso também promova o bem-estar dos trabalhadores (Karlsson, 2010; Ramstad, 2009).

É possível notar que as razões pelas quais as ações de QVT são implementadas podem variar, caracterizando uma maior preocupação com o mundo do trabalho daqueles indivíduos ou com a vida dos mesmos fora da organização. Neste estudo, parte-se do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho somente envolve ações associadas a aspectos do trabalho dos indivíduos, assim como sugerido por Mendonça e Macêdo (2004). As demais atividades, relativas a outros aspectos da vida das pessoas, fazem parte do conceito de qualidade de vida do trabalhador, que pode ser promovida pela organização.

O motivo pelo qual se considera somente ações voltadas para o contexto de trabalho segue a mesma lógica da avaliação do bem-estar ocupacional ao invés do geral. Por exemplo, o bem-estar geral está relacionado a diversos aspectos da vida de uma pessoa e pode ser influenciado por uma série de fatores, como saúde e família; o mesmo ocorre com a variável denominada qualidade de vida. Já o bem-estar ocupacional considera somente os aspectos específicos do contexto de trabalho, uma vez que sua relação com os antecedentes deste ambiente é mais forte e contribui mais para a compreensão do fenômeno e para a realização de intervenções (Álvaro & cols., 1993; Van Horn & cols., 2004; Warr, 2007; Warr & cols., 2004). Conseqüentemente, como a qualidade de vida no trabalho visa assegurar o bem-estar ocupacional dos seus membros, supõe-se que ela será mais eficaz se trabalhar com aspectos do ambiente organizacional.

Este fato não impede que sejam realizados programas e ações que visem a qualidade de vida e o bem-estar geral dos trabalhadores, uma vez que podem ser favoráveis a saúde deles e ao sucesso da organização (Keller, Lehmann & Milligan, 2009). Entretanto, a promoção de um ambiente que favoreça o bem-estar no trabalho é um dever que cabe à organização e que deve ser garantido antes do atendimento de necessidades relativas a outros aspectos da vida de seus trabalhadores. Isso é necessário, inclusive, para que as pessoas consigam aproveitar as ações de qualidade de vida de maneira mais eficaz. Por exemplo, alguém que esteja com uma grande carga de trabalho e que não conte com o apoio dos colegas nem do chefe, provavelmente não deixará suas tarefas para participar de atividades relativas à sua qualidade de vida promovidas pela organização.

Portanto, ressalta-se a importância de identificar como e se as ações atualmente empregadas pela maior parte das organizações, referentes à qualidade de vida geral dos indivíduos, se relacionam com o bem-estar ocupacional de seus trabalhadores, e comparar este resultado com aquele concernente ao das ações voltadas especificamente para o contexto de trabalho. Esta informação pode contribuir para o planejamento dos programas, uma vez que dá subsídios para a melhoria dos mesmos.

Para finalizar, é possível notar que há concordância entre os autores com relação à forte influência do meio no bem-estar dos trabalhadores (Paz, 2004; Warr, 2007). Sendo assim, como o presente estudo tem como foco o ambiente organizacional, a análise da cultura da organização é certamente essencial para o modelo de pesquisa investigado, razão pela qual o perfil cultural é apresentado no tópico a seguir.

### **Perfil Cultural das Organizações**

Para que se possa compreender os fatores que afetam direta ou indiretamente o bem-estar do trabalhador, é preciso entender os processos culturais do local de trabalho, uma vez que a cultura permeia toda a vida organizacional (Tamayo, 2004). A influência da cultura em aspectos relacionados ao bem-estar e à saúde do trabalhador tem sido foco de interesse dos pesquisadores, sobretudo nos últimos anos (Brown, 2003; Cruz, 2004; Dessen, 2005; Dessen & Paz, no prelo-a; Goodman, Zammuto & Gifford, 2001; Mendes & Cruz, 2004; Renwick, 2003; Paz, Gosendo, Dessen & Guideville-Mourão, 2009; Tamayo, Lima & Vinagre da Silva, 2004a; Tamayo & cols., 2004b).

A este respeito, Marques e colaboradores (2003) investigaram a qualidade de vida e o estresse no trabalho de uma instituição da polícia militar e concluíram que características da cultura como hierarquia, disciplina e normas são a principal fonte de estresse dos indivíduos desta organização. Já Mendonça e Macêdo (2004) avaliaram a percepção de justiça em contextos de qualidade de vida no trabalho e observaram que, quando a cultura se caracteriza como justa, a organização investe mais em projetos de QVT. Quanto ao bem-estar, Dessen (2005) identificou que, para a amostra investigada, as configurações de poder organizacional explicavam 49% da variância do bem-estar pessoal nas organizações, resultado que demonstra a importância de aspectos da cultura da organização no estudo desta variável. No estudo de Paz e colaboradores (2009), foi observado que, dentre os diferentes tipos de justiça, a distributiva é a que mais prediz o bem-estar.

O interesse pela cultura organizacional intensificou-se a partir dos anos 80, principalmente devido ao sucesso de organizações japonesas e à diminuição da produtividade nos Estados Unidos (Silva & Zanelli, 2004). Este campo foi influenciado pela sociologia e pela antropologia, sendo Pettigrew (1979) um dos pioneiros a utilizar o termo cultura organizacional ou corporativa, que para ele consiste em um sistema de significados que são aceitos por um grupo em uma determinada época. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens ajuda os membros a interpretar as suas próprias situações. Pettigrew também chama a atenção para a linguagem, os símbolos, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos, percebendo-os como aspectos importantes da cultura.

Schein (1985) é um dos autores mais citados nos estudos de cultura organizacional. Ele enfatiza a importância da cultura para a adaptação interna e externa da organização e considera que ela dá sentido e significado à realidade dos funcionários que dela fazem parte. Neste contexto, o papel do pesquisador, ao analisar a cultura organizacional, é o de verificar significados comuns e compartilhados entre os trabalhadores da organização.

Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) apresentaram um modelo teórico que avalia a cultura com base em quatro elementos: os três primeiros são os símbolos, os heróis e os rituais, que fazem parte das práticas culturais; e o quarto são os valores, que formam o núcleo da cultura. Para os autores, os símbolos são a camada mais externa e podem ser observados por meio das palavras, gestos e objetos com significado especial na organização. Os heróis são personagens que servem de exemplo de comportamento para os trabalhadores, podendo estar vivos ou mortos e serem reais ou imaginários. Os ritos são atividades coletivas realizadas na organização, que são importantes socialmente mesmo

quando consideradas supérfluas. Por fim, os valores são princípios que guiam os comportamentos dos membros, ainda que nem sempre sejam conscientes e observáveis.

Em seguida, muitos estudos teóricos e empíricos foram realizados com esta variável. Tais estudos compreendem a cultura como uma característica da organização, ou seja, algo que ela possui, ou como o que a organização é, o que implica em considerar a organização como uma expressão cultural na sua totalidade (Silva & Zanelli, 2004). Os critérios adotados para a escolha da perspectiva teórica pelos estudiosos dependem dos pressupostos que orientam o conceito de organização, de cultura e de ser humano.

Até hoje, existe uma grande diversidade conceitual referente à cultura em função da complexidade deste fenômeno, não havendo hegemonia para tratar do assunto (Ferreira & cols., 2002; Paz & Tamayo, 2004; Silva & Zanelli, 2004). Apesar da quantidade de enfoques sobre esta variável, há aspectos comuns entre eles, como o fato dela ter profundidade; estar relacionada à tradição, aos valores, às crenças e aos conhecimentos; e ser coletiva, holística, subjetiva e de difícil explicação (Hofstede & cols., 1990).

Atualmente, Paz e Mendes (2008) afirmam que um novo movimento de compreensão da cultura organizacional começa a surgir. Este é dialético e supera a visão dicotômica dos construtos como pólos opostos, pois acredita que contradições e variabilidade convivem e refletem a complexidade dos fenômenos. Esta perspectiva considera que as organizações interagem o tempo todo com seu meio e com seus membros e que estes, por sua vez, participam delas com suas características de personalidade.

Este movimento também parte do pressuposto que a cultura organizacional tem um conceito centrado nas pessoas e nas suas interações, já que são os indivíduos que contribuem para a construção da organização por meio de suas ações e que agem dentro dos contextos culturais preexistentes. Por fim, as autoras apontam que a cultura é tanto um processo como um produto, que ocorre ao mesmo tempo dentro e fora da organização.

Tendo em vista a diversidade de conceitos sobre cultura organizacional e a pouca quantidade de estudos no Brasil, quando comparados ao grande número de investigações estrangeiras (Ferreira & cols., 2002), Paz e Tamayo (2004) propõem uma abordagem de perfil cultural nas organizações. Eles tomam como base os pressupostos anteriormente descritos e analisam a cultura a partir da percepção dos trabalhadores sobre a organização em que trabalham.

Este modelo considera a cultura como sendo “o jeito de pensar, de sentir e de agir da organização” (p. 28), envolvendo uma visão multidimensional que articula aspectos



políticos, sociais e psicológicos. Para os autores, a cultura é concebida como um sistema aberto, que se constrói e reconstrói de forma dinâmica e constante.

Para investigá-la, são necessárias abordagens quantitativas e qualitativas de coleta e análise de dados, sendo a unidade de análise os aspectos subjetivos e objetivos da relação entre indivíduo-organização. Neste modelo, os determinismos estruturais são rejeitados, pois as estruturas tanto influenciam quanto são influenciadas pelas práticas dos atores, uma vez que os trabalhadores são considerados ativos e capazes de definir e de lutar por seus interesses.

Paz e Tamayo (2004) enfatizam a necessidade de abordar a cultura das organizações em três níveis, que representam suas principais características. Estes níveis são compostos pelo núcleo da cultura, as práticas culturais e os produtos da cultura e, por esta razão, o perfil cultural é composto por diversas variáveis. O núcleo da cultura direciona e orienta a vida da organização e é representado pelos valores organizacionais, configurações de poder, estilos de funcionamento organizacional e princípios da justiça. O nível das práticas culturais agrupa aspectos como os procedimentos da justiça, os jogos políticos, os mitos e os ritos, pois estas características fazem parte das práticas de gestão adotadas e retratam como a organização vive seu cotidiano. Os produtos da cultura englobam tanto os resultados alcançados, as metas atingidas e os produtos concretos concluídos quanto a saúde dos trabalhadores e o clima organizacional.

Neste sentido, os valores funcionariam como guia do comportamento dos empregados, enquanto o poder seria a força exercida pelos influenciadores que afeta os resultados da organização. Os jogos ocorreriam para atingir objetivos e controlar decisões e ações organizacionais. Já os ritos são as atividades de natureza social, que são planejadas e executadas pelos membros da organização e constituem um evento extraordinário que é marcante para os indivíduos no contexto do trabalho; pode-se dizer também que são dramatizações de valores e regras. Os mitos organizariam percepções, sentimentos e ações, sendo expressos geralmente em forma de histórias. Por fim, a justiça seria decorrente da avaliação comparativa dos membros sobre os investimentos e recompensas que eles próprios e que os outros recebem; e os estilos de funcionamento seriam os padrões de comportamento que se repetem para a maioria das pessoas na organização.

Estas variáveis estão em consonância com a proposição de Schein (2001), por exemplo, quanto aos três níveis de análise da cultura organizacional. O primeiro nível mencionado pelo autor é o mais superficial e é composto pelos artefatos e criações; no modelo do perfil cultural ele englobaria a arquitetura física e social da organização, como o

poder, os jogos, a justiça, os mitos e os ritos. O segundo nível é o dos valores esposados ou manifestos e poderia ser contemplado pelos valores organizacionais. O terceiro nível é formado pelos pressupostos básicos e se referem às crenças do grupo sobre a realidade e sobre como esta é avaliada e julgada. Este nível envolve o conteúdo enraizado nas práticas do cotidiano da vida organizacional e os padrões de comportamento de seus membros e, por isso, seriam representados pelos estilos de funcionamento organizacional propostos por Paz e Tamayo (2004).

As características deste modelo de perfil cultural também contemplam os paradigmas integrador, diferenciador e da ambigüidade, fundamentais para uma análise clara da cultura (Paz & Tamayo, 2004). O paradigma integrador indica que o foco da cultura está nos pontos de vista compartilhados nos diferentes níveis da organização, sendo o líder considerado fonte primária do conteúdo que faz parte da cultura. Já no diferenciador, os pesquisadores concentram-se nas diversidades e inconsistências do conteúdo cultural. A ambigüidade, por sua vez, tem o paradoxo como tônica principal, enfatizando a complexidade e a falta de clareza dos indivíduos nas organizações.

O modelo de Paz e Tamayo (2004) aborda também outros dois paradigmas sobre a cultura organizacional: a compreensão da cultura como algo que a organização é ou como uma variável que a organização possui. A descrição do perfil cultural possibilita estas diferentes concepções, uma vez que é uma abordagem mais ampla que visa descrever a organização identificando os traços mais característicos da mesma. Porém, também considera que a cultura organizacional pode ser administrada, já que possui alguns aspectos que podem ser modificados de forma programada, em especial por meio da influência da gerência ou das lideranças.

Conclui-se, portanto, que este modelo de análise possui consistência teórica. Além disso, seu teste empírico revelou que ele é adequado para apreender as interações entre as diversas dimensões da cultura de uma organização. O perfil também possibilita a identificação de universais, pois o teste de suas teorias e instrumentos está sendo realizado em várias organizações e obtém resultados que conseguem captar as diversidades entre elas.

Neste estudo, são enfatizados os estilos de funcionamento organizacional, já que há evidências de que eles estejam fortemente associados ao bem-estar dos trabalhadores (Gosendo & Paz, no prelo). Além disso, os estilos culturais são elaborados a partir de estilos individuais, fato que pode facilitar a verificação da compatibilidade com as características pessoais dos trabalhadores e a influência da relação de ambas no bem-estar.

Sendo assim, estas variáveis foram selecionadas dentre as demais que formam o perfil cultural e serão descritas no tópico a seguir.

### **Estilos de Funcionamento Organizacional**

Como visto anteriormente, os estilos de funcionamento organizacional retratam parte do perfil cultural das organizações. Eles são definidos como padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria das pessoas e que são estruturados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com a organização em que trabalha (Paz & Tamayo, 2004). Estes comportamentos ocorrem devido à influência que a cultura exerce em seus membros e que os indivíduos têm sobre a cultura em que se inserem, uma vez que levam suas características, vivências e valores para o ambiente de trabalho.

A elaboração desta variável tem como base os estudos de Gabriel (1999), que afirma que a forma como percebemos e nos submetemos à organização sofre influência do nosso caráter, formado ao longo do desenvolvimento psicológico. Quando nos fixamos em determinado estágio deste desenvolvimento, elaboramos um conjunto uniforme de traços que são apresentados em todas as nossas interações sociais e interpessoais.

Sendo assim, o autor parte do referencial psicanalítico para a sistematização destes traços, por ele denominadas estilos de caráter, e considera que a subjetividade impacta na organização por meio destes estilos. Para o autor, as primeiras experiências infantis são recodificadas a partir do contato com a realidade de trabalho e, por isso, as relações vivenciadas na organização possibilitam a manifestação de comportamentos que se remetem às fases do desenvolvimento sexual infantil em que o indivíduo foi mais estimulado ou reprimido. Isto significa que o indivíduo repete no ambiente de trabalho a relação com o objeto e o alvo de sua satisfação, emitindo comportamentos associados a um padrão anterior ligado à fase a qual regrediu.

Gabriel (1999) categoriza cada um dos estilos com base em três aspectos: dinâmica psicológica, principais traços e tipo de relação com a organização. Tais estilos são subdivididos em cinco tipos: narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e individualista cívico. O tipo narcisista é associado à fase oral do desenvolvimento e vê a organização como uma platéia que o admira e o aplaude. O tipo obsessivo é associado à fase anal e a organização representa para ele seu sistema de segurança. A fase de latência, que antecede a fase fálica, é representada pelo estilo coletivista, na qual a organização

simboliza o grupo perfeito. Os dois últimos estilos, individualista heróico e individualista cívico, correspondem à fase fálica do desenvolvimento. Para o primeiro, a organização funciona como o espaço onde ele pode concretizar suas realizações e, para o segundo, ela representa o espaço de exercício da cidadania. Todos estes estilos estão descritos mais detalhadamente na parte referente ao perfil dos indivíduos no ambiente de trabalho, que é o tópico posterior a este.

Para constatar a presença destes estilos de caráter nas organizações brasileiras, Paz, Mendes e Gabriel (2001) realizaram uma pesquisa e verificaram que eles não só estavam presentes como eram compartilhados pela maioria dos membros, transformando-se em um padrão da organização como um todo. Então, estes autores concluem que a organização é, simbolicamente, um objeto de investimento de pulsões, e que o modo de funcionamento dos trabalhadores pode ser modelado, de forma que se comportem de acordo com o que é valorizado e praticado pela organização. Isto significa que a organização possui uma dinâmica particular que pode influenciar o comportamento da maioria de seus membros e, ao mesmo tempo, ser influenciada por eles.

Em decorrência destes resultados, Paz e Mendes (2008) decidiram testar empiricamente a existência destes comportamentos, mas agora no nível da organização, ou seja, na dimensão macrossistêmica, e os denominaram estilos de funcionamento organizacional. Esta nova denominação se dá em função dos estilos de caráter serem variáveis investigadas no nível individual, diferentemente dos estilos de funcionamento.

Para as autoras, o funcionamento da organização é entendido como uma decorrência das características compartilhadas das pessoas que estão vinculadas a ela (Tonet, 2005). É importante ressaltar que, apesar de serem variáveis que dão informações sobre o funcionamento da organização, analisando, portanto, uma dimensão macro, elas são avaliadas por meio da percepção pessoal que cada indivíduo tem dos membros e da organização em que trabalham.

Estes estilos partem de características individuais, mas são definidos em termos das características organizacionais que são geradas em função dos estilos pessoais que a maioria dos membros possuem. Ou seja, para conhecer o estilo de funcionamento de uma organização, os trabalhadores não respondem questões com base em seu estilo de caráter, mas em termos do funcionamento da organização e de seus membros como um todo, como por exemplo: “Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo”, “O lema desta organização é cada macaco no seu galho”, “As pessoas desta organização fazem

qualquer coisa para chamar a atenção” e “Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização”.

Segundo as autoras, estas características da organização podem influenciar o comportamento dos membros, fazendo com que eles ajam de acordo com o estilo organizacional predominante. Contudo, isso não significa que o comportamento que um indivíduo tem na organização não é o dele propriamente dito. O trabalhador pode, por exemplo, passar a valorizar certas maneiras de agir porque elas são valorizadas no local em que trabalha, e por isso ele as realiza. Além disso, é possível que alguns membros se oponham ao estilo mais característico da organização e assumam outros, apresentando resistência ao direcionamento e ao controle organizacional. Estas resistências, por vezes, podem ser propulsoras de mudanças na organização.

Paz e Mendes (2008) elaboraram cinco estilos de funcionamento, cada um correspondente a um estilo de caráter elaborado por Gabriel (1999). O primeiro deles denomina-se individualista, associado ao estilo de caráter narcisista. A cultura com este estilo reflete uma fusão do indivíduo com a organização, com estabelecimento de vínculos quase filiais, como na fase oral do desenvolvimento infantil. Por isso, é constituído por pessoas que têm dificuldades em considerar os limites da realidade e em reconhecer o outro. Seus membros são centrados na necessidade de atenção individualizada e de ter seus interesses pessoais atendidos enfaticamente.

As relações socioprofissionais da maioria de seus membros são focadas no próprio ego e estas pessoas desejam que as solicitações sejam mais no nível pessoal do que no profissional. Estes membros precisam de referenciais externos para se sentirem valorizados, mas esta dependência não é assumida por eles. Outra característica é que os trabalhadores de organizações individualistas visam satisfazer alguém, especialmente o chefe. Para eles, a aprovação dos superiores é necessária para a busca de autonomia e independência. Contudo, os líderes podem usar isso em seu próprio benefício, se aproveitando de uma situação favorável aos seus sentimentos de onipotência, beleza e grandeza.

Os comportamentos que mais representam este estilo são voltados para a preocupação com o próprio bem-estar, as tendências narcisistas e as manifestações de perfeccionismo e grandeza. Estes membros se vêem como o centro do mundo e como insubstituíveis, fazendo qualquer coisa para chamar a atenção. Eles buscam sua satisfação individual e a organização nutre este desejo imediato, neutralizando as restrições e limites impostos no ambiente de trabalho. Por esta razão, este estilo geralmente não contribui para

o crescimento da organização, já que predominam comportamentos infantis que podem levar a conflitos, competição e falta de compromisso.

O segundo estilo de funcionamento é o burocrático, referente ao estilo de caráter obsessivo. Ele representa o que foi vivido na fase anal pelos seus membros e possui formas de pensar, sentir e agir baseadas no controle de normas e regras. Os comportamentos destes membros são caracterizados pela busca de controle e segurança e pelo envolvimento parcial com a organização. Os indivíduos são mais leais com seu setor do que com a organização em si e também é possível observar formalidade, resistência à mudança, pouco uso de criatividade e baixa quantidade de interações espontâneas e envolvimento em demandas sociais.

Neste estilo, os indivíduos encontram conforto na estrutura organizacional e na imagem da organização como sistema de regras, rotinas e controle. Este tipo de cultura valoriza o planejamento e a disciplina, determina normas e mantém a ordem, certas vezes dando atenção exagerada à limpeza e aos detalhes. Os métodos utilizados visam à eficácia, mas podem se tornar desumanos e pouco racionais. Outro aspecto desta cultura é que ela é mais inflexível e dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros, não sendo caracterizada por laços afetivos fortes.

Este estilo é mais comum em organizações hierarquizadas e impessoais, pois estas geralmente exigem assiduidade, checagem de irregularidades e profissionalismo. Contudo, estas características podem dificultar o amadurecimento organizacional, fazendo com que a organização se torne não eficiente em função da lentidão na busca de novos desafios e da falta de ajustamento à realidade, que é dinâmica e contraditória.

O terceiro estilo é denominado afiliativo e representa a cultura cujos membros vêem a organização como um grupo perfeito. Por isso, sentem orgulho, auto-estima e confiança com relação ao local em que trabalham. Este tipo corresponde ao estilo de caráter coletivista, associado ao período de latência que antecede a fase fálica, pois nesta fase há vivências de sublimação e idealização da pulsão. Desta forma, os membros percebem a organização como uma divindade, na qual qualquer imperfeição vem de fora e para a qual eles devem fazer ofertas. Eles são centrados na união, coesão e identificação com o grupo e com a organização.

Esta cultura oferece segurança, vantagens e assistência aos membros, contribuindo para que eles aceitem o que é imposto sem questionamentos, de forma a serem aceitos também. Neste tipo de organização, comportamentos individualistas não são bem vistos e há um forte apoio a ações coletivas que reforcem o conceito de grupo.

Os comportamentos dos membros são de lealdade, dependência e corporação, apresentando dificuldades em encarar conflitos, o que demonstra forte envolvimento emocional com a organização. Tais conflitos são negados, pois a sua aceitação acarretaria em confrontos. A descrença com relação à organização não é aceitável e são estimulados os sacrifícios pessoais. Isto significa que os membros agem de acordo com os interesses organizacionais, mesmo que não haja muito retorno. Além disso, os trabalhadores têm uma tendência a obedecer ao chefe sem questionar sua qualificação, o percebendo como alguém perfeito. Desta forma, este estilo indica a presença de indivíduos comprometidos, que vestem a camisa da organização e que são produtivos. Porém, ainda não se pode afirmar que há um desenvolvimento amadurecido, já que o objeto de satisfação da pulsão é idealizado.

O estilo de funcionamento empreendedor representa culturas voltadas para o empreendimento, com membros que sempre buscam desafios e o apogeu e que são centrados na produtividade com competitividade. Ele é associado à fase fálica e ao estilo de caráter individualista heróico. Esta organização busca estar sempre à frente de seu tempo, sendo reconhecida como inovadora e progressista. Seus membros têm a necessidade de serem dominadores nesta busca, ativos e admirados pelo que fazem. Pode-se dizer que seu ego ideal é tanto motivo de frustrações como um estímulo para novas lutas e realizações.

A cultura com este estilo é caracterizada pela busca de promoção e valorização do reconhecimento pelo prestígio. Por isso, há a necessidade de níveis hierárquicos em que os membros possam usar esta hierarquia como rota para atingir seu ideal de perfeição, pois isso leva os indivíduos a vivenciarem grandes desafios e se sentirem mais vivos. Estes comportamentos fazem parte de organizações mais voltadas para a competitividade, o desafio e as mudanças. Apesar deste estilo ser mais amadurecido que os outros, sua predominância pode gerar algumas dificuldades, caso a busca do poder for mais importante do que outros valores necessários para as relações socioprofissionais.

O último estilo de funcionamento é denominado cívico e representa o estilo de caráter individualista cívico, associado ao final da fase fálica, em que ocorre a superação do Édipo e em que as escolhas do objeto pulsional são socialmente aceitas. Este estilo possui membros centrados na produtividade e na realização profissional, que realizam trocas profissionais e exercem a cidadania. A cultura retrata admiração dos membros em decorrência do que eles fazem, valorização da responsabilidade profissional e

cumprimento de regras. As regras podem ser criticadas e modificadas e os membros não percebem a organização como idealizada, podendo cometer erros.

Fazem parte deste estilo valores de cidadania e ideais do bem comum e os indivíduos apresentam comportamentos de responsabilidade social e de sólida moral nos relacionamentos. Sendo assim, eles reconhecem a sua competência, obedecem às regras mesmo sem julgá-las perfeitas, criticam seu próprio desempenho, estão sempre buscando melhorar e valorizam o trabalho, já que é por meio dele que podem progredir.

Por esta razão, estes membros tentam fazer carreira e dão o melhor de si, visando às recompensas e ao alcance de seus objetivos pessoais. Este tipo de cultura respeita os direitos e exige os deveres de seus trabalhadores, o que gera a percepção de que é possível confiar nesta organização. Em função destas características, o tipo cívico representa o estilo mais amadurecido de funcionamento organizacional.

Apesar da existência teórica de cinco estilos de funcionamento organizacional, que têm como base os cinco estilos de caráter de Gabriel (1999), o resultado da análise fatorial da pesquisa de Paz e Mendes (2008) nas organizações resultou em apenas quatro fatores: individualista, burocrático, coletivista e empreendedor. Este último aglutinou itens do estilo cívico, mas foi denominado empreendedor devido à maior proximidade com o contexto organizacional atual. Uma das explicações dadas pelas autoras com relação à ausência de suporte empírico para os dois fatores se refere ao fato de ambos estarem associados à mesma fase do desenvolvimento infantil, a fase fálica.

Desta forma, os estilos individualista, burocrático e coletivista permaneceram com a mesma descrição dada anteriormente. O quarto e último estilo de funcionamento organizacional, denominado empreendedor, foi definido como a forma de pensar, sentir e agir centrada na realização profissional e na produtividade, primando pela competência e pela inovação. A organização deste tipo estimula o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, levando em consideração as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização. Valoriza também o bem-estar pessoal, buscando a competitividade no mercado e enfrentando desafios para se manterem produtivas. Constitui uma cultura formada por pessoas que buscam *status* e reputação e que querem colocar-se no mundo de forma individualizada. Contudo, estas pessoas respeitam a conexão com os outros e aceitam que todos podem ter realizações.

As autoras também ressaltam a possibilidade de ocorrência de mais de um estilo na mesma organização, pois partem do pressuposto de que é possível existir subculturas e contraculturas. Contudo, um deles deve predominar. Isto implica em considerar que os



membros não são submissos às formas de dominação e controle organizacional, pois encontram na resistência a forma de transformar as práticas organizacionais e estabelecer padrões mais compatíveis com a saúde organizacional.

As autoras ainda colocam que estes diferentes estilos buscam sobrevivência e crescimento, o que implica em assegurar a produtividade. Algumas organizações fazem isso estimulando a paixão dos membros pela organização; outras fazendo-os vestir a camisa; há as que fortalecem o controle para evitar os erros e as irregularidades; e mais outras que enfrentam a competitividade por meio da flexibilidade, da inovação e da criatividade.

Segundo Gosendo (2009), “o estilo de funcionamento organizacional, apesar de ser uma variável cuja investigação ainda é recente, tem apresentado consistente base empírica nas poucas pesquisas até então realizadas” (p. 74). O instrumento de medida elaborado para sua investigação também tem se mostrado eficiente, pois consegue identificar todos os estilos em diferentes culturas organizacionais, com diferenças significativas entre as médias, o que revela confiabilidade e adequação da medida.

As investigações com estas variáveis demonstram seu impacto em diversos aspectos do cotidiano da organização, como o compartilhamento de conhecimento (Tonet, 2005) e o clima organizacional (Gosendo, 2009). Dentre as pesquisas já realizadas, a mais importante para o presente estudo é a de Gosendo e Paz (no prelo), que buscaram verificar o impacto destes estilos no bem-estar dos indivíduos nas organizações, identificando também o papel mediador da variável justiça organizacional nesta relação. De acordo com os resultados, os estilos de funcionamento empreendedor e afiliativo aparecem como preditores de bem-estar no trabalho, sendo esta relação positiva. Isto indica que quanto maior a percepção destes estilos por parte dos trabalhadores, maior será o bem-estar dos mesmos. De modo contrário, o estilo individualista aparece como um preditor negativo, o que significa que quanto maior for a percepção deste estilo, menor é o bem-estar dos trabalhadores. Todas estas relações são mediadas tanto pela justiça de procedimentos quanto pela justiça distributiva.

Este estudo dá indícios da existência de uma forte relação entre as variáveis, uma vez que o  $R^2$  é de 0,63, ou seja, os estilos de funcionamento explicam 63% da variância do bem-estar pessoal nas organizações. Porém, as autoras salientam que esta pesquisa é pioneira e enfatizam a necessidade de ampliar o espectro de organizações a fim de melhor esclarecer os resultados obtidos. Outro ponto a ser observado é que o estudo avaliou o

bem-estar utilizando a escala unifatorial; portanto, ainda não se sabe qual o impacto dos estilos em cada um dos indicadores de bem-estar.

Por fim, considera-se que as características da organização em que os indivíduos trabalham estão relacionadas às características pessoais dos mesmos (Gabriel, 1999; Paz & cols., 2001; Tonet, 2005). Por exemplo, Primi e colaboradores (2002) afirmam que as pessoas procuram ambientes para trabalhar que se relacionem com suas características de personalidade. Além disso, as características pessoais impactam no bem-estar ocupacional (Danna & Griffin, 1999; Frutos & cols., 2007; Paz, 2004; Warr, 2002) e é essencial agregar, no mesmo estudo, informações sobre o ambiente e o indivíduo, de maneira a complementar os modelos tradicionais que enfatizam somente um grupo destas variáveis (Warr, 2007). Por estas razões, torna-se necessário incorporá-las a esta pesquisa, conforme apresentado no tópico a seguir.

### **Características Individuais**

A forma como os indivíduos percebem o ambiente varia em função de suas características individuais, pois não existem duas pessoas que respondam de maneira exatamente igual quando confrontadas com os mesmos fatores situacionais (Álvaro & Garrido, 2006; Codo, Soratto e Vasques-Menezes, 2004; Cunningham & cols., 2008). Por exemplo, Brief, Butcher, George e Link (1993) consideram que as dimensões globais de personalidade impactam na interpretação do indivíduo quanto às circunstâncias da vida e isto, por sua vez, influencia o seu bem-estar subjetivo. Kobasa, Maddi e Courington (1981) consideram que as características individuais comprometimento, controle e desafio (*hardiness*) atuam como mediadoras da relação entre os eventos estressantes e a ocorrência de doenças. Portanto, este aspecto da personalidade contribui, dentre outras coisas, para transformar as situações difíceis em menos estressantes (Kobasa, Maddi, Puccetti & Zola, 1994).

Em se tratando, especificamente, do ambiente de trabalho, Danna e Griffin (1999) colocam que a personalidade constitui um fator antecedente ao nível de bem-estar que os indivíduos sentem em um dado contexto organizacional. Para Paz (2004), assim como para Diener e colaboradores (1999), as características pessoais dos indivíduos são moderadoras ou mediadoras do impacto que os fatores situacionais têm no bem-estar dos indivíduos. Warr (2007) também afirma que as características dos indivíduos podem influenciar a

forma com que eles reagem às características do ambiente, sendo, portanto, relevante para o bem-estar no trabalho.

Segundo Judge e colaboradores (2008), a importância de variáveis individuais para o estudo do comportamento organizacional passou por um período de descrédito, que foi superado especialmente em função de três evidências. A primeira delas foi o aumento de estudos meta-analíticos, que permitiram a avaliação dos diversos resultados de diferentes pesquisas. A elaboração do *Big Five* foi a segunda evidência, pois contribuiu para a organização destas características e, conseqüentemente, para a análise do impacto das mesmas. A última evidência foi o acúmulo de investigações que deram suporte à natureza duradoura dos traços.

Apesar dos estudos até então realizados sugerirem que os fatores contextuais influenciam mais o bem-estar do que os individuais, Warr (2007) afirma que a compreensão do ambiente por si só deixa grande parte das variáveis sem explicação, e este buraco pode ser resolvido com a investigação das variações que ocorrem de uma pessoa para outra. Desta forma, o autor salienta a necessidade de considerar, em um mesmo estudo, tanto informações sobre o ambiente quanto informações sobre o indivíduo, de forma a entender a natureza e a força de ambas no bem-estar e complementar a maior parte das pesquisas, que somente enfatiza uma delas.

É importante ressaltar que as características individuais podem impactar nas demais variáveis por meio de mecanismos diferentes. Spector, Zapf, Chen e Frese (2000) tentaram sistematizar estes mecanismos para melhor compreender a relação entre condições de trabalho, afeto negativo e estresse e Warr (2007) transpôs estas idéias para o bem-estar ocupacional. Segundo os autores, existem seis tipos de mecanismos, que não são mutuamente excludentes e podem acontecer todos ao mesmo tempo, sendo eles: percepção, receptividade (*responsivity*), seleção, criação de contexto, causa reversa e estado-traço.

O primeiro deles, denominado mecanismo de percepção, significa que uma pessoa com certa característica individual percebe o mundo de maneira variada de outra com características diferentes, o que, segundo Warr (2007), acarreta em variações no nível de bem-estar que independem do ambiente. O segundo mecanismo, de receptividade, parte do pressuposto que o bem-estar de uma pessoa com certa característica difere do bem-estar de outra pelo fato delas reagirem de maneira variada frente às mesmas condições ambientais.

O mecanismo de seleção ressalta que indivíduos com características diferentes escolhem ambientes diferentes para permanecerem e, paralelamente a isso, os tipos de

trabalhadores que cada organização seleciona e mantém variam em função de suas próprias características. A criação de contexto é a quarta possibilidade de mecanismo e leva em consideração o fato de que as pessoas com certo traço pessoal se comportam diferente das demais e, por isso, criam condições ambientais distintas.

O penúltimo mecanismo, de causa reversa, considera que o ambiente pode contribuir para a modificação das características que um indivíduo a ele exposto possui. O último mecanismo, denominado estado-traço, implica em analisar o bem-estar, por exemplo, como resultante da contínua disposição de uma pessoa em ser feliz ou infeliz.

Uma teoria que leva em consideração tanto características individuais quanto ambientais na explicação de variáveis é a de congruência ou *fit*, que avalia o impacto que a discrepância existente entre estas duas características pode causar (Kristof, 1996). Esta teoria é comum no mundo organizacional e diversos são os estudos que apontam a influência deste *fit* em variáveis como satisfação no trabalho, identificação com a organização, comprometimento organizacional, *turnover*, entre outros (Cable & DeRue, 2002).

Na maioria das vezes, a congruência é investigada por meio de três aspectos: pessoa-organização (*person-organization*), geralmente avaliada em termos do ajuste entre os valores individuais e a cultura organizacional; pessoa-cargo (*person-job*), que verifica a percepção de adequação entre as habilidades do trabalhador e as demandas do cargo; e necessidade-provimento (*needs-supplies*), que identifica a congruência entre as necessidades dos trabalhadores e o que eles recebem em troca do serviço e da contribuição prestada. Além destas, também são estudadas as compatibilidades entre pessoa-vocação, pessoa-grupo e pessoa-supervisor.

Esta teoria considera que os diversos ambientes organizacionais podem diferir no que tange ao quanto eles demandam de seus trabalhadores e estes trabalhadores diferem na vontade e na capacidade para lidar com tal demanda. Por exemplo, existem ambientes que exigem muito dos indivíduos, impondo mais fortemente a maneira como estes devem se comportar. Da mesma forma, existem pessoas que têm maior tendência a agir conforme aquilo que o contexto impõe (Gottfredson & Duffy, 2008).

Assim sendo, o ajustamento pessoa-ambiente pode ocorrer de duas maneiras distintas, dependendo das características individuais e ambientais. Na primeira delas, denominada ativa, os trabalhadores tentam aumentar a congruência modificando o ambiente. Já na segunda, a reativa, eles procuram modificar a si mesmos (Eggerth, 2008).

Segundo Warr (2007), existem limitações na análise dos modelos de *fit*. Por esta razão, o autor sugere uma outra opção de avaliação da relação entre o ambiente e o indivíduo, que é acrescentar à pesquisa informações que representem ambas variáveis e avaliar a influência de cada uma separadamente, por meio de procedimentos de regressão, por exemplo.

Dentre a gama de características pessoais que podem influenciar o bem-estar dos indivíduos, a personalidade é a mais investigada delas, talvez por ser considerada a preditora mais forte e consistente (Diener & cols., 1999). Em função disto, estas características são descritas a seguir.

### **Personalidade Geral**

Martins (2004) coloca que a personalidade está relacionada à noção de pessoa, que vem do Latim *persona* e significa máscara caracterizadora do personagem teatral, designando o homem em sua relação com o mundo. Segundo o autor, a personalidade é a ciência da vida real dos indivíduos, pois é por meio dela que eles constroem sua maneira particular de funcionamento. Para Leontiev (1978), os homens se realizam por meio de sua história e se desenvolvem a partir de condições biológicas e sociais, que são a base para a geração do psiquismo humano. Sendo assim, a personalidade pode ser entendida como a autoconstrução da individualidade, ou seja, uma síntese de processos biológicos e psicológicos que, quando em interação com o meio, transformam a pessoa.

Silva e colaboradores (2007) consideram a personalidade como um conjunto de padrões estáveis dos seres humanos, que envolve dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais. De maneira semelhante, Costa Jr. (1996) descreve os traços de personalidade como estilos de pensar, sentir e se comportar e Semmer e Schallberger (1996) acreditam que estes traços indicam disposições psicológicas estáveis e consistentes, relativas à forma de agir. Em suma, estas definições demonstram a complexidade do conceito, que implica em considerar não só traços como também outras características, dentre elas a inteligência, as capacidades, as atitudes, os valores e os interesses.

Este campo envolve uma grande quantidade de teorias e uma enorme discrepância entre elas (Castro, Baroni & Muller, 2002; Pasquali, 2003). Estas teorias variam desde a psicanálise de Freud, à psicologia analítica de Jung, ao behaviorismo radical de Skinner, à gestalt-terapia de Perls, à psicologia individual de Adler, à questão do corpo de Reich, ao

papel da consciência de James, à perspectiva centrada no cliente de Rogers, à auto-realização de Maslow, entre tantos outros.

A análise comparativa das teorias de personalidade realizada por Maddi (1993) as classifica de acordo com três critérios. O primeiro deles trata da natureza humana, que pode ser psicossocial e intrapsíquica (*conflict*). Uma teoria se refere a esta classificação se considera estas duas grandes forças, presentes no nascimento, imutáveis e opostas uma à outra. O segundo critério descreve um nível mais periférico (*fulfillment*), que pode ser dividido em atualização e perfeição. Uma teoria expressa este modelo se postula somente uma grande força que, por ser herdada, é imutável. O conflito psicossocial é percebido como possível, mas, quando ele ocorre, indica uma falha da sociedade para com o indivíduo. O terceiro abarca o desenvolvimento (*consistency*), que avalia a dissonância cognitiva e a ativação. Nele são analisados o desconforto e o esforço para diminuir as discrepâncias entre as normas pessoais e as ocorrências atuais.

Castro e colaboradores (2002) fazem uma síntese das teorias sobre personalidade e afirmam que existem as psicodinâmicas, que destacam as forças internas; as behavioristas, que enfatizam a importância do ambiente; as fenomenológicas, que buscam a compreensão do eu e do processo de desenvolvimento; e as disposicionais, que analisam cada componente específico da personalidade. Estes autores colocam ainda que, para um maior entendimento da personalidade, é necessário investigar a complementaridade das várias correntes teóricas existentes.

Uma outra tentativa de incrementar a convergência entre as inúmeras pesquisas, temáticas e terminologias e oferecer um arcabouço de referência é o modelo dos Cinco Grandes Fatores (*Big Five*), que descreve a personalidade em termos de grandes dimensões e reúne uma variedade de traços psicológicos encontrados em inúmeras teorias e instrumentos de medida da área (Silva & cols., 2007). Ele foi desenvolvido a partir dos anos 20 com base em diversos estudos que visavam analisar termos descritivos de traços de personalidade, tentando responder a seguinte questão: quais os principais fatores em que as pessoas variam?

Para Hutz e colaboradores (1998), os fatores encontrados no *Big Five* correspondem às informações básicas buscadas sobre outras pessoas. Estas informações se referem ao fato do estranho com quem um indivíduo vai interagir ser: ativo e dominante ou passivo e submisso; socialmente agradável ou desagradável; louco e imprevisível ou normal e estável; e aberto a novas experiências ou desinteressado.

O resultado da aplicação deste modelo funcionaria como um mapa, descrevendo os estilos motivacionais, emocionais, interpessoais e experienciais dos indivíduos (McCrae & Costa Jr., 1989). Este modelo fornece indicações de posições globais das pessoas com relação aos mais importantes aspectos de personalidade, levando em consideração que a melhor descrição da personalidade ocorre por meio da linguagem cotidiana.

Apesar de haver um maior consenso quanto à solução de cinco fatores, ainda existem divergências na área quanto à terminologia que deve ser utilizada no *Big Five*. No Brasil, Nunes e colaboradores (2009) afirmam que eles têm sido denominados extroversão (*extraversion*), neuroticismo (*neuroticism*), abertura (*openness*), amabilidade ou socialização (*agreeableness*) e conscienciosidade ou realização (*conscientiousness*). Portanto, estes são os termos que serão utilizados neste estudo, já que se tratam dos mais comuns no Brasil.

A extroversão se refere ao grau de tolerância à estimulação sensorial vinda de outras pessoas e situações, sendo relacionada ao número e à força das interações com outras pessoas e à capacidade de estar feliz. Seu alto grau significa que o indivíduo tende a ser sociável, ativo, otimista e envolvido com muitas atividades. O oposto são pessoas reservadas e quietas (Howard & Howard, 1995).

O neuroticismo é o grau de sensibilidade ao estresse e de ajustamento emocional, e identifica indicadores de propensão ao sofrimento psicológico. Um nível alto significa maior ansiedade, depressão, impulsividade, hostilidade, idéias irreais e baixo *coping*. Um nível baixo indica que o indivíduo lida com o estresse de forma calma e segura (Howard & Howard, 1995). Hutz e colaboradores (1998) afirmam que este é um domínio bem conhecido, uma vez que faz parte da maioria dos instrumentos de avaliação da personalidade e que envolve, principalmente, características como afeto positivo e negativo, ansiedade e estabilidade emocional.

A abertura refere-se ao grau de abertura a novas experiências ou formas de fazer as coisas, estando relacionada a comportamentos de exploração. Pessoas com abertura elevada são curiosas, criativas e exploram bastante o ambiente, sendo o oposto pessoas convencionais, conservadoras e rígidas (Howard & Howard, 1995). Para Hutz e colaboradores (1998), este é um fator que considera a percepção da pessoa quanto à flexibilidade de pensamento, fantasia, imaginação, abertura para novas experiências e interesses culturais.

A amabilidade (nomenclatura adotada neste estudo) ou socialização indica a tendência do indivíduo a ser socialmente agradável, caloroso e dócil (Hutz & cols., 1998).

Refere-se ao tipo de interação que uma pessoa mantém com as outras, estando relacionada ao grau no qual esta defere ou se acomoda aos outros, que pode variar da compaixão ao antagonismo. Elevados níveis significam tendências generosas, prestativas e altruístas; baixos níveis indicam pessoas cínicas, com tendências manipuladoras e vingativas (Howard & Howard, 1995).

Por fim, conscienciosidade (nomenclatura adotada neste estudo) ou realização refere-se ao grau no qual os indivíduos lutam por seus objetivos. Ela agrupa características que se relacionam, por um lado, com a responsabilidade e a honestidade e, por outro, com a negligência e a irresponsabilidade (Hutz & cols., 1998). Ou seja, pessoas conscienciosas são mais organizadas, persistentes, decididas, ambiciosas e perseverantes; o contrário corresponde a pessoas descuidadas, negligentes e sem objetivos claros (Howard & Howard, 1995).

Embora a descoberta dos cinco fatores tenha sido acidental e não tenha sido desenvolvida uma explicação teórica *a priori* para a quantidade de dimensões que compõe o modelo, Hutz e colaboradores (1998) afirmam que isto não é um problema, pois tal situação ocorre em todos os tipos de ciência. Há também o questionamento da origem de tais fatores, que advém da análise da linguagem que as pessoas usam para descreverem a si próprias e às outras. Além disto, críticas são feitas à abrangência dos fatores, apontando a necessidade do desenvolvimento de níveis dentro do sistema hierárquico dos cinco traços existentes (Goldberg, 1992; McCrae & Costa Jr., 1986; Vasconcelos, 2005). Por fim, DeNeve e Cooper (1998) apontam que os pesquisadores não entraram em um consenso quanto a definições precisas dos fatores.

Apesar das críticas, John e Srivastava (1999) apresentam vantagens do uso deste modelo. Dentre elas, se encontram a facilidade de compreensão e identificação dos fatores, bem como a existência de definições não enviesadas por concepções científicas pré-existentes. Além disso, o *Big Five* está correlacionado com outros modelos que buscam medir o mesmo construto, contribuindo para as interpretações dos mesmos e aumentando a compreensão dos fenômenos estudados (McCrae & Costa Jr., 1989; Piedmont, McCrae & Costa Jr., 1991).

Segundo Tsaousis e Kerpelis (2004), a identificação de um fator em diferentes países é um critério essencial para considerá-lo uma característica básica da personalidade. Ao que tudo indica, isso ocorre para os cinco traços descritos, que podem ser encontrados em diversas culturas (Garcia, Aluja & Garcia, 2004; Saucier & Ostendorf, 1999; Tsaousis & Kerpelis, 2004), inclusive no Brasil, cujos estudos realizados demonstram sua validade e



adequação neste país (Allik & McCrae, 2002; Hutz & cols., 1998; McCrae & Terracciano, 2005; Tróccoli, Albuquerque & Vasconcelos, 2002; Tróccoli, Araújo & Meißó, 2000; Tróccoli, Vasconcelos, Araújo & Meißó, 2001; Vasconcelos, 2005).

Um dado interessante é que Andrade (2008) encontrou algumas diferenças regionais significativas quando comparou as médias dos cinco fatores por região do Brasil. Por exemplo, ele observou que os indivíduos daquelas regiões menos desenvolvidas (Norte e Nordeste) apresentaram maior média para abertura do que os da região Sudeste e maior média em amabilidade que os da Centro-Oeste. Contudo, o Nordeste obteve menor média em conscienciosidade que o Sudeste, o Norte menor neuroticismo que o Centro-Oeste e ambos Norte e Nordeste se perceberam com menor neuroticismo que o Sul.

Em se tratando da investigação da relação entre personalidade e bem-estar, o modelo dos Cinco Grandes Fatores é o mais utilizado. De maneira geral, tanto as pesquisas sobre o bem-estar geral quanto aquelas sobre o bem-estar no trabalho indicam que os fatores de maior influência são a extroversão (relação positiva) e o neuroticismo (relação negativa).

É importante observar que, no estudo de Sheldon, Ryan, Rawsthorne e Ilardi (1997), foram encontradas variações sistemáticas nos traços de personalidade do *Big Five* em função da variação de papéis sociais, fato que é consistente com as perspectivas contextuais e sociais de personalidade. Isso significa que as pessoas podem evidenciar características diferentes em situações diferentes. Por exemplo, os participantes desta pesquisa relataram ser mais extrovertidos quando desempenhando papel de amigo, mais neuróticos quando alunos, mais conscienciosos no trabalho e mais abertos em relacionamentos amorosos.

Neste sentido, Nicholson (1996) cita a crescente relevância da personalidade, especialmente para a psicologia do trabalho, reconhecendo que existem estruturas relativamente imutáveis, assim como possibilidades de mudança de acordo com diferentes situações. Por exemplo, autores como Judge e colaboradores (2008) e Roberts, Caspi e Moffitt (2003) discutem que aspectos como a cultura organizacional podem reforçar ou inibir certas características de personalidade e, desta forma, contribuir para que ocorram mudanças na maneira de ser dos indivíduos.

Segundo Adler (1996), o interesse pela personalidade no trabalho se mostra ainda maior quando objetiva-se investigar o comportamento dos indivíduos neste contexto. Portanto, considerando que o comportamento é o resultado da interação entre as predisposições pessoais e os estímulos do ambiente, é possível que haja variações de um

lugar para o outro. Uma vez que há uma influência mútua e complexa entre personalidade e situação (Semmer & Schallberger, 1996), pode-se dizer que a maneira como uma pessoa expressa sua individualidade no trabalho é impactada pelas características específicas deste ambiente e sua forma de se expressar pode variar dependendo do contexto.

Por exemplo, Dessen (2005) encontrou relações entre as configurações de poder e o bem-estar nas organizações, que são mediadas pelo traço conscienciosidade. Porém, a autora aponta, em seu estudo, a necessidade de utilização de um instrumento de personalidade que capture melhor o fenômeno e suas especificidades no âmbito das organizações. De maneira similar, Moreno, Gonzáles e Garrosa (2001) sugerem que os modelos de análise devem partir de variáveis pessoais que são centrais ao âmbito do trabalho.

Além disso, assim como o bem-estar ocupacional é mais impactado por características do ambiente de trabalho, acredita-se que características individuais que representem como o indivíduo é em seu trabalho teriam maior influência sobre esta variável que a personalidade geral. Neste sentido, Bowling e Burns (2010) fazem uma comparação do efeito de características de personalidade gerais e de características específicas do trabalho em diversas variáveis relacionadas ao contexto laboral e demonstraram que as específicas são mais fortemente relacionadas à satisfação no trabalho, frustração com o trabalho, intenção de *turnover* e absenteísmo. Portanto, é necessário investigar o que já se tem produzido neste campo e uma breve revisão da literatura está descrita no tópico a seguir.

### **Personalidade no Trabalho**

O estudo da personalidade no trabalho seguiu um processo evolutivo que teve início entre 1920 e 1930. Neste período, muitos dos temas mais significativos para a área já estavam recebendo a devida atenção, como a identificação dos fatores neuroticismo e conscienciosidade e da importância da personalidade para a satisfação no trabalho. Nos anos 40, estudiosos encontraram uma série de inconsistências nos resultados das pesquisas, muitas vezes em função das diferentes definições utilizadas nas investigações, e concluíram, erroneamente, que a personalidade não era útil para a área do trabalho. Por esta razão, nos anos 50 e 60 houve uma mudança no foco dos estudos, que deixaram de enfatizar o indivíduo e passaram a focar a situação como causa dos comportamentos e dos afetos (Schneider, 2007).

Já nos anos 70, a psicologia começa a levar mais em consideração a interação entre estes dois aspectos e há o surgimento dos modelos de *fit*. A sistematização do *Big Five* nos anos 80 também contribuiu muito para a personalidade no trabalho, fazendo com que a atenção da área organizacional voltasse para as características individuais e não permanecesse somente nas situacionais (Schneider, 2007).

Atualmente, no que diz respeito especificamente às características individuais no contexto de trabalho, há uma série de aspectos sendo investigados. Por exemplo, existem instrumentos construídos para a avaliação das pessoas neste ambiente, que não elaboram um perfil geral dos tipos de trabalhadores, mas contribuem para a descrição de algumas das características dos mesmos. Dentre eles, o mais utilizado é o Questionário de Personalidade no Trabalho, *Occupational Personality Questionnaire – OPQ*. A primeira fase do desenvolvimento deste questionário ocorreu no Reino Unido entre 1981 e 1984 e teve como base uma abordagem eclética dos traços de personalidade citados na literatura. Este instrumento descreve 30 dimensões dos estilos preferidos das pessoas no trabalho, englobados em três grandes domínios: relações, formas de pensar e sentimentos e emoções (Saville & cols., 1996).

O primeiro domínio, das relações, se refere à análise de características como persuasivo, controlador, independente, crítico, extrovertido, afiliativo, socialmente auto-confiante, modesto, comportamental, democrático e atencioso. O domínio do pensamento é avaliado em termos do indivíduo ser racional, artístico, convencional, conceitual, prático, orientado para mudanças, inovador, planejador, detalhista e consciencioso. Por fim, os sentimentos e emoções são descritos em termos de características como relaxado, preocupado, controlado emocionalmente, otimista, ativo, competitivo, realizador, decidido e que não se afeta ou fica triste facilmente (*tough-minded*).

Com o objetivo de avaliar múltiplos fatores para descrever os atributos das ocupações, Peterson e colaboradores (2001) desenvolveram um questionário conhecido como *Occupational Information Network (O\*NET)*. Dentre os fatores, existe um que busca investigar os estilos de pessoas no trabalho (*work styles*), com itens retirados de diversas características de personalidade.

Um primeiro aspecto investigado para diferenciar os diversos estilos de pessoas é a orientação para o alcance de metas, que identifica o esforço, a iniciativa e a persistência do indivíduo. Outra característica é a influência social, que se relaciona a questões como energia e liderança. Já a orientação interpessoal trata da cooperação e da preocupação com os outros, que é demonstrada pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho. O estilo de

adequação é analisado por meio do auto-controle, tolerância ao estresse e adaptabilidade. A conscienciosidade também é investigada e avalia a dependência, a atenção aos detalhes e a integridade do trabalhador. Estes autores consideram ainda a independência e a inteligência prática na avaliação dos estilos de trabalhadores.

Outros autores que trabalham com a avaliação de características individuais no ambiente de trabalho são Betz e Borgen (2010). Em sua pesquisa, eles analisam a forma como cinco estilos pessoais se manifestam neste ambiente: cooperativo (confiável, generoso), produtivo (confiante, organizado, direcionado para objetivos), interpessoal (sociável, enérgico, assertivo), intrapessoal (relaxado, feliz, calmo) e de pensamento (criativo, intelectual, analítico). Na conclusão, os autores sugerem que o instrumento por eles desenvolvido (HPI – Healthy Personality Inventory) é apropriado para o uso nas organizações, especialmente em processos seletivos.

Existem também instrumentos construídos e utilizados mais comumente para avaliar a reabilitação de pessoas com doenças mentais, como esquizofrenia, no ambiente de trabalho. Um deles foi desenvolvido por Bolton e Roessler (1986) e denomina-se *Work Personality Profile*; ele possui 58 itens e uma escala de 4 pontos. Este instrumento foi originalmente criado para ser respondido por um observador dos comportamentos dos indivíduos no trabalho, mas existe também uma versão para auto-resposta (Bolton, 1992). Para os autores, a personalidade no trabalho possui elementos que podem ser identificados e modificados, como atitudes, valores, hábitos e comportamentos (Bolton, 1992; Hooper, 2003).

Os itens do instrumento são subdivididos em onze categorias comportamentais; aceitação do papel de trabalho, habilidade de se beneficiar de instruções e correções, persistência, tolerância, quantidade de supervisão requerida, capacidade de pedir ajuda ao supervisor apropriadamente, grau de conforto e ansiedade com o supervisor, trabalho em equipe, capacidade de socialização com colegas de trabalho e habilidade de comunicação social. Estas são abarcadas por cinco fatores de segunda ordem: orientação para as tarefas, habilidades sociais, motivação no trabalho, conformidade e apresentação pessoal.

A orientação para tarefas investiga a capacidade do indivíduo demonstrar habilidades cognitivas e hábitos de trabalho como aprendizagem rápida, iniciativa para realizar atividades e independência no desempenho das tarefas. As habilidades sociais tratam da capacidade de se relacionar com colegas de trabalho, sendo avaliadas por meio de características como amigável e sociável. A motivação no trabalho indica a aceitação de rotinas e resposta a mudanças, enquanto a conformidade é a capacidade de adaptação ao

papel de trabalho, como aceitação de regras e controle da auto-expressão. Por fim, a apresentação pessoal aborda itens que avaliam a capacidade do trabalhador de responder apropriadamente a figuras de autoridade, requerendo ajuda, por exemplo, de maneira adequada.

Outro autor que elaborou e validou um instrumento que avalia características individuais nas organizações foi Hunt (1996), denominado Comportamento Genérico no Trabalho (*Generic Work Behavior*). O objetivo deste instrumento era desenvolver uma taxonomia que analisasse os comportamentos que podem influenciar o desempenho em qualquer tipo de trabalho. Os resultados das análises estatísticas identificam oito dimensões que impactam no desempenho de maneira positiva ou negativa, sendo elas: uso abusivo de drogas; roubo; desobediência a ordens (*unruliness*); ausência sem justificativa (*attendance*); realização de atividades que não fazem parte do cargo, como utilização do telefone para chamadas pessoais; atendimento de regras conflitantes, como checar o preço de um item, mesmo com uma grande fila de clientes; determinação na realização das tarefas (*industriousness*); e conscienciosidade (*thoroughness*).

Além dos aspectos identificados nos instrumentos descritos anteriormente, outras características individuais relacionadas ao contexto de trabalho e baseadas em critérios específicos de personalidade que vêm sendo investigadas são orientação aos clientes (*client orientation*), potencial administrativo e tolerância ao estresse no trabalho (Salgado, 2005). Existem também os autores que pesquisam a personalidade dos trabalhadores enfatizando, porém, somente algum grupo de pessoas com características singulares, como os líderes e os empreendedores.

A liderança parece ser uma das questões mais estudadas na área, sendo o líder considerado um agente de mudança, por afetar as outras pessoas mais do que elas o afetam (Melo, 2004a). Os estudos sobre este assunto tiveram início com abordagens que o avaliam por meio de seus traços, como extroversão, humor, inteligência e iniciativa, mas, posteriormente, concluem que nenhum destes aspectos é um preditor seguro da efetividade da liderança. Surgiu também a tendência comportamental, descrita em termos da preocupação com o empregado ou com a produção, que foi criticada por não reconhecer as mudanças que podem ocorrer em função das diferentes situações. Desta maneira, foram desenvolvidas as tendências contingenciais, que afirmam que cada situação exige um estilo de liderança diferente.

Neste sentido, Melo (2004a) identifica três tipos de líderes. O primeiro deles possui comportamentos que são voltados para a tarefa, enfatizando o trabalho, os aspectos

técnicos da função, a observância aos padrões, a comunicação, a hierarquia, os procedimentos e a realização das atividades. O líder voltado para o relacionamento busca construir relações caracterizadas por confiança mútua, amizade, respeito pelas idéias e interesse pelos sentimentos das pessoas da equipe. O último tipo é o líder voltado para a situação, que identifica a realidade de seu ambiente de trabalho e adapta os seus estilos às exigências deste ambiente, sendo mais flexível.

Existem também as teorias que buscam descrever tipos de líderes, como os carismáticos ou transformacionais, por exemplo. Estes líderes são apontados como auto-confiantes, com tendências a dominar as relações e com necessidade de influenciar o pensamento dos que estão a sua volta. Algumas de suas características são adotar ações que aumentam a confiança e a admiração que os outros sentem por eles, formular motivos para a execução das tarefas e serem compromissados e assertivos (Gomes & Cruz, 2007). Existem também os líderes transacionais, que acompanham e orientam o subordinado, distribuem recompensas e assumem o papel de educador e motivador da equipe (Melo, 2004a).

Já Pitcher (1999) subdivide os líderes em três tipos. Os artistas são mais criativos, empreendedores e visionários, além de generosos, orientados para as pessoas, emocionais, intuitivos e engraçados. Os artesãos são equilibrados e realistas, mais práticos do que teóricos e exigem muito da equipe. Por fim, os tecnocratas são intensos, determinados, analíticos, brilhantes, frios e distantes das outras pessoas, além de não aprenderem com seus erros por não acharem que os cometem.

As características de personalidade do grupo de indivíduos considerados empreendedores também foram e continuam sendo estudadas pelos pesquisadores. São muitas as definições e descrições associadas a eles, mas Uriarte (2000) as sintetiza afirmando que empreendedores são pessoas que têm, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, de identificar oportunidades e de colocá-las em prática. Empreendedores antecipam, buscam informações, definem metas, criam, inovam, decidem e agem. Eles enfrentam desafios que podem ser arriscados, são independentes e almejam o desenvolvimento pessoal e a auto-realização.

Lopes Jr. (2005) discute que o empreendedor é aquele que possui uma atitude constituída por planejamento, realização, poder e inovação. O planejamento envolve estabelecer metas, buscar informações, planejar e realizar um monitoramento sistemático. A realização é formada pela busca de oportunidades, iniciativa, persistência, aceitação de riscos e comprometimento. O poder implica em estabelecimento de redes de contato,

persuasão, liderança, independência e autoconfiança, enquanto a inovação demonstra a capacidade criativa do indivíduo.

Finalmente, no que tange ao perfil mais geral dos tipos de indivíduos no ambiente de trabalho, ou seja, aquele que identifica mais do que uma única característica dos trabalhadores e que busca agrupá-las para formar uma taxonomia dos tipos de pessoas nas organizações, ainda são poucas as teorias e estudos realizados. Entretanto, esta análise é essencial para que se possa compreender como as pessoas são neste ambiente e o que diferencia umas das outras, de forma a melhor identificar a relação entre as características individuais e as características organizacionais e poder planejar e intervir nas ações da organização visando beneficiar as pessoas que nela trabalham.

Um dos autores que utiliza esta visão mais global é Gabriel (1999), que parte do referencial psicanalítico para explicar o impacto da subjetividade no cotidiano organizacional. Para ele, a organização tem como objetivo satisfazer as necessidades individuais e as primeiras experiências infantis são recodificadas a partir do contato com a realidade de trabalho. Desta forma, as relações vivenciadas na organização possibilitam a manifestação de comportamentos que se remetem às fases do desenvolvimento sexual infantil em que o indivíduo foi mais estimulado ou reprimido.

O autor considera que estas fases são a base da construção da personalidade e associa cada uma delas a um estilo de caráter (Paz & cols., 2001; Tonet, 2005). Estes estilos caracterizam a dinâmica psicológica do trabalhador, o tipo de relação que ele estabelece com a organização e a diversidade de pulsões, associadas aos objetos e alvos definidos em função da história do indivíduo.

O objeto é, inicialmente, a própria criança, modificando-se em seguida para a mãe ou cuidador e, por último, para os outros. Este objeto é escolhido a partir do processo de identificação da criança, que, quando pequena, não tem maturidade para perceber-se diferente da mãe. Quando inicia o processo de construção de sua auto-imagem, ela vê a possibilidade de investimento da pulsão no outro, que geralmente se transfere para o pai e depois para os outros sociais.

A teoria psicanalítica ainda afirma que existe uma pressão ou força que leva o organismo para um alvo. Estes alvos se referem às partes do corpo da criança que satisfazem às pulsões, sendo as primeiras concentradas na zona oral, devido à alimentação, depois na zona anal, em função do controle esfínteriano, finalizando na zona genital, por meio da satisfação sexual. A criança, portanto, faz escolhas quanto aos objetos e alvos que seleciona para investimento de suas pulsões. Estas escolhas podem lhe causar gratificação

ou frustração, o que faz com que ela se fixe ou regrida a um destes estágios caso tenha tido excesso ou escassez de satisfação.

Gabriel (1999) coloca que o indivíduo, quando adulto, possui traços de caráter em decorrência destas escolhas e vivências. O autor considera que o desenvolvimento deste padrão não se esgota na infância, sendo contínuo em função da identificação com diferentes modelos que ficam residuais. Este padrão influencia, também, a maneira como nos colocamos e percebemos a organização, pois o indivíduo repete no ambiente de trabalho a relação com o objeto e o alvo de sua satisfação, emitindo comportamentos associados a um padrão anterior ligado à fase a qual regrediu.

Gabriel (1999) descreve estes traços por meio dos estilos de caráter, que são subdivididos em cinco tipos. O tipo narcisista é associado à fase oral do desenvolvimento. Para o indivíduo que possui este estilo, a organização não é uma entidade isolada de suas relações sociais, mas sim uma platéia que o admira e aplaude. Os relacionamentos que ele cria são pessoais e focados no ego e ele prefere mais as solicitações no nível pessoal do que no profissional. A relação que mantém com o chefe também se enquadra nestas características, pois ele tem dificuldades em percebê-lo como representante da organização. O narcisista busca autonomia, sente necessidade de ser admirado e pode ser bastante produtivo, principalmente se for apreciado pelo chefe.

O tipo obsessivo, associado à fase anal, faz com que a rigidez de normas e rotinas da organização seja seu sistema de segurança. Este indivíduo tem dificuldades em estabelecer contatos pessoais mais profundos com as outras pessoas e, por isso, é impessoal e emocionalmente distante. Por vezes, ele apresenta comportamentos que geram sofrimento e humilhação às outras pessoas. O obsessivo não é tão engajado na organização, podendo se submeter a trabalhos rotineiros e mecânicos. A mudança não lhe agrada e ele tem dificuldades quanto à criatividade e às relações espontâneas, possuindo fracos laços de amizade.

A fase de latência, que antecede a fase fálica, é representada pelo estilo coletivista. Para este indivíduo, a organização funciona como um grupo perfeito e aquelas pessoas que não se identificam com este grupo são excluídas. A principal característica deste trabalhador é o conformismo, cujo comportamento típico é a submissão. Ele busca a integração e a coesão organizacional e reprime a criatividade e a espontaneidade. Estes indivíduos sentem-se amados, orgulhosos e agradecidos por fazer parte da organização, sacrificando-se em detrimento dela, mesmo que não haja retorno. Ele respeita e não questiona as determinações do chefe, mantendo a figura de perfeição do mesmo. Além



disso, é compromissado e leal e espera em troca a boa vontade da organização em recebê-lo e mantê-lo como membro.

Os dois últimos estilos, individualista heróico e cívico, correspondem à fase fálica do desenvolvimento. Para o individualista heróico, somente nobres e heróis fazem parte da organização, que representa seu espaço de realização. Desta forma, seus comportamentos são voltados para conquistas, status e poder. Este indivíduo geralmente possui grande visão, é dinâmico e dominador e busca admiração e afirmação externa.

Já para o individualista cívico, a organização é o espaço de exercício da cidadania, caracterizada pelo reconhecimento dos direitos e deveres e pelo estabelecimento dos limites do eu-outro, o que retrata a ênfase dada às relações de troca. Ele possui um senso de responsabilidade social, levando em consideração os interesses e a aceitação dos demais. Ele busca um sistema de regras com obrigações mútuas, participação, tolerância e aceitação de diferenças. O trabalho representa um valor supremo para ele, que acredita em sua competência. Acredita também que a organização é um espaço de pessoas confiáveis, que participam igualmente na busca e no desenvolvimento do bem comum. Possui uma ilusão da ordem perfeita, da democracia, da igualdade e da inexistência de conflitos, entendendo que estes conflitos são negociáveis e podem ser resolvidos com harmonia.

Outros autores, que descrevem as características dos indivíduos no trabalho de maneira assistemática, são Preisler, Borba e Battirola (2002). O primeiro grupo classifica o trabalhador como perfeccionista ou empreendedor. O objetivo de vida deste trabalhador é não errar e ele é fixado na ordem e na perfeição. Dificilmente ele relaxa, acumulando sempre inúmeros projetos. Este indivíduo é muito auto-exigente e é norteado pelo pensamento correto e pela ética. Desta forma, é comum que ele se sinta superior e censure os outros.

O segundo tipo é o doador ou prestativo, que se concentra mais nas necessidades dos outros. Para ele, a afeição e a aprovação são essenciais e, por isso, ele dá apoio e conselhos. Por vezes, pode se mostrar conforme a pessoa com quem se relaciona e pode também evitar a tomada de decisão e a liderança. O desempenhador ou bem-sucedido é o tipo mais dedicado ao trabalho, pois o vê como um desafio. Não há, portanto, obstáculos que o impeçam de alcançar o que deseja. Geralmente é líder, organizado e eficiente. Preocupa-se com a produtividade, o desempenho e os resultados.

O romântico ou individualista é emotivo e voltado para as próprias necessidades e sentimentos. Ele sempre almeja o inatingível e despreza o lugar-comum. Além disso, a perda faz com que ele enalteça o lado bom da vida. O tipo observador se protege de

emoções fortes e evita o contato mais estreito com os outros. Ele tem como meta a objetividade e busca captar as informações necessárias diante de novas situações.

Já o patrulheiro ou protetor pensa muito antes de agir, por vezes perdendo a oportunidade. Ele identifica-se com as injustiças sociais e trabalha pelas causas que acredita. Quando erra, passa todo o tempo tentando justificar o erro. Tem uma natureza questionadora e não convive bem com a autoridade. O tipo sonhador ou generalista possui um alto grau de energia e motivação, mas evita as responsabilidades. Isto porque ele está sempre aberto a coisas novas e projetos interessantes, mas tem dificuldade em terminá-los.

O patrão ou confrontador é super protetor e controlador; ele luta pelos companheiros e adora uma briga. Por fim, o tipo mediador ou pacificador deseja possuir uma relação harmônica com o mundo e sempre busca apontar soluções. Tem necessidade de agradar e, às vezes, esquece seus próprios desejos. Outra de suas características é que ele fica sempre em cima do muro e tem dificuldade em dizer não.

Na área de orientação profissional, existem autores que buscam identificar os indivíduos por meio de seus interesses profissionais, considerando que estes são expressões da personalidade (Noronha, Freitas & Ottati, 2003). Dentre eles, um dos mais conhecidos e respeitados é o modelo de Holland, que deu origem ao instrumento de Busca Autodirigida (Holland & Rayman, 1986), conhecido em Inglês por *Self-Directed Search* (SDS). Segundo esta teoria, as pessoas preferem ambientes que reforcem e reconheçam suas competências e se comportam de acordo com estas preferências por longos períodos de tempo; portanto, a personalidade vocacional é relativamente estável (Gottfredson & Duffy, 2008). Além disso, este modelo considera que os indivíduos procuram ambientes que são similares e congruentes com seus tipos de personalidade e que o contexto é determinado pelo tipo de indivíduos que o forma e pelas atividades que estes indivíduos realizam em tal contexto.

Com base nisto, Holland elaborou uma tipologia de pessoas, de acordo com a classificação que fez das ocupações, e propôs seis fatores que reúnem traços de personalidade, objetivos, valores, identificações, competências e habilidades, sendo uma síntese mais completa de características pessoais. Para Holland e Rayman (1986), estes seis tipos de pessoas são formados a partir de uma herança determinada e de uma série de fatores culturais e pessoais.

O primeiro deles é denominado realista e é formado por pessoas mais voltadas para as realizações observáveis e concretas. Este indivíduo é prático, conservador, reservado, inflexível, conformista e pouco sociável. Tem boa coordenação motora, rapidez e aversão a

situações ambíguas. O tipo investigativo é mais analítico, introvertido e crítico, apreciando o contato social somente quando está seguro de poder expressar-se com desenvoltura. Ele busca a exploração intelectual, prefere pensar a agir, é hábil com palavras e idéias, possui valores pouco convencionais e tem uma necessidade permanente de compreender as coisas. Além disso, não gosta de persuadir outras pessoas nem de vender coisas (Holland & Rayman, 1986; Mansão & Yoshida, 2006).

O tipo artístico é mais emotivo e gosta de atividades que favorecem a expressão individual. Ele é mais desorganizado, inovador e criativo, evita rotinas e regras e enfrenta as situações com sentimentos, emoções, intuições e imaginações. Já o social é extrovertido, sendo também dependente e possuindo necessidade de atenção e de interação social. Ele é mais compreensivo e paciente com as outras pessoas e gosta de ajudá-las e aconselhá-las. Também tem uma tendência a ser humanista, responsável e sensível, confia mais nos sentimentos do que no racional para resolver problemas e possui capacidade verbal e interpessoal (Holland & Rayman, 1986; Mansão & Yoshida, 2006).

O indivíduo empreendedor prefere atividades que possa dominar, persuadir e liderar os outros e evita tópicos científicos e intelectuais complicados. Este é um tipo mais aventureiro, impulsivo, entusiasta e extrovertido. Ele prefere assuntos ligados à política e à economia e se preocupa com poder, posição social e liderança. Por último, o tipo convencional é mais conformista, controlado, metódico e organizado, preferindo atividades estruturadas que envolvem obediência a ordens e regras e detestando trabalhos sem direção clara. Ele valoriza o poder, os bens materiais e a posição social, além de ter uma tendência a ser mais inflexível, rígido e sem criatividade. Além disso, está atento a metas e valores aceitos socialmente (Holland & Rayman, 1986; Mansão & Yoshida, 2006).

Mansão e Yoshida (2006) buscaram validar esta tipologia aqui no Brasil e encontraram os seis componentes deste modelo, obtendo também boa consistência interna e estabilidade temporal. Além disso, há evidências de que estes tipos possuam correlações com outros instrumentos de personalidade, como o Inventário Fatorial de Personalidade (Primi, Moggi & Casellato, 2004).

Para finalizar, Dessen e Paz (2009b) construíram e validaram um instrumento que identifica os comportamentos dos indivíduos nas organizações. Estas autoras não analisam somente as ações que se relacionam com o desempenho dos trabalhadores, como Hunt (1996), mas sim as diferentes formas de comportamentos que, quando agrupadas, formam perfis gerais dos tipos de pessoas existentes nas organizações. Portanto, o perfil pessoal nas

organizações é definido como o conjunto de comportamentos que são mais frequentemente emitidos por um indivíduo na organização em que ele trabalha.

Este perfil avalia aspectos que fazem parte do conceito de personalidade, que são os comportamentos, mas não pode ser considerado um instrumento de personalidade no trabalho, pois este último é um construto bem mais amplo, que envolve a estabilidade em diferentes ambientes e agrega também as dimensões afetivas e cognitivas. Portanto, a personalidade abarca outras características além dos comportamentos, como traços, capacidades, inteligência, atitudes, valores e interesses (Semmer & Schallberger, 1996).

De acordo com os resultados da validação do instrumento, oito fatores representam este construto. As autoras discutem estes fatores com base nas teorias existentes sobre as características individuais no trabalho a título de exemplificação, de forma a proporcionar uma maior compreensão dos resultados obtidos e identificar possíveis relações teóricas entre este instrumento e os modelos existentes. Entretanto, elas ressaltam que existem diferenças epistemológicas entre estas teorias e que é necessário realizar pesquisas para identificar a relação concreta entre elas.

O primeiro fator se refere ao perfil realizador e descreve pessoas que participam de projetos novos e inovadores, expõem seus pontos de vista e questionam o trabalho dos outros para ficar da melhor maneira possível, além de desenvolverem estratégias para a melhoria do setor e de estudarem sobre assuntos que podem enriquecer o trabalho. Uma comparação teórica parece indicar similaridades deste perfil com o fator consciencioso do modelo do *Big Five*, pois ambos apresentam descrições de indivíduos que lutam por seus objetivos, são decididos e perseverantes. Também parece apresentar características de pessoas abertas a novas experiências (Howard & Howard, 1995; Hutz & cols., 1998), já que emitem comportamentos de exploração, como estudar coisas novas e participar de projetos inovadores.

Holland e Rayman (1986) também citam o tipo empreendedor, que busca dominar, persuadir e liderar os outros. Analisando-se os estilos de caráter (Gabriel, 1999), estes indivíduos podem possuir características do individualista, que acredita em sua competência, reconhece seus direitos e deveres e possui um senso de responsabilidade social. Além disso, o perfil realizador apresenta similaridades com a descrição de pessoas empreendedoras de autores como Lopes (2005) e Uriarte (2000), que citam a necessidade que estes indivíduos têm de realizar coisas, enfrentar desafios, inovar e se desenvolver, possuindo atitudes que envolvem a persistência, a iniciativa e o comprometimento.

Com relação à liderança, é possível que as pessoas realizadoras apresentem características dos líderes artistas, que são empreendedores e visionários (Pitcher, 1999). Também parece ter relação com o desempenhador ou bem-sucedido, citado por Preisler e colaboradores (2002). Estes autores descrevem este perfil como dedicado ao trabalho, líder, organizado, eficiente e preocupado com a produtividade, o desempenho e os resultados. Para ele, não há obstáculos que o impeçam de alcançar o que deseja.

O segundo fator, o controlador, pode ser entendido como aquele que é observador e exigente para com o outro, questionando, criticando e censurando seus comportamentos mesmo quando isto não é parte de sua função. Comparando-o com a descrição de Gabriel (1999), ele pode apresentar aspectos do estilo obsessivo, que é mais impessoal e emocionalmente distante, tem dificuldade em lidar com a mudança e possui pouca criatividade. Pode também ser comparado ao tipo realista (Holland & Rayman, 1986), já que é mais conservador, reservado, inflexível, conformista e pouco sociável.

No caso deste indivíduo ter um cargo de liderança na organização em que trabalha, pode ser comparado ao chefe mais voltado para a tarefa (Melo, 2004a), pois cobra, questiona e critica os colegas com relação a isso. Também poderia agir como os artesãos (Pitcher, 1999), que são mais práticos do que teóricos e exigem muito da equipe.

O fator sociável busca criar laços fortes de amizade, conversando, se entrosando e encontrando com os colegas fora do horário de trabalho. De acordo com o modelo dos Cinco Grandes Fatores, descrito por Howard e Howard (1995) e Hutz e colaboradores (1998), o perfil sociável pode estar relacionado ao fator extroversão do *Big Five*, pois ambos são sociáveis e ativos. Além disso, ele apresenta similaridades com a descrição do tipo social descrito por Holland e Rayman (1986), que é extrovertido e dependente e tem necessidade de atenção. Caso seja líder, é provável que seja mais voltado para o relacionamento (Melo, 2004a).

Já o fator tímido se refere a indivíduos mais calados e que não expressam tanto os seus pontos de vista, falando o mínimo necessário e concordando com os outros para não criar problemas. Este perfil pode apresentar aspectos do pólo oposto ao extrovertido do *Big Five*, por ser mais reservado e quieto (Howard & Howard, 1995; Hutz & cols., 1998). Também parece apresentar semelhanças com a descrição dos coletivistas de Gabriel (1999), no que se refere ao conformismo e à submissão. Quanto à tipologia de Holland (Holland & Rayman, 1986), pode ser comparado ao indivíduo investigativo, que é mais introvertido e crítico, apreciando o contato social somente quando está seguro de poder expressar-se com desenvoltura.

O quinto fator é denominado auto-exigente e descreve a pessoa que trabalha com muita cautela, é organizada, busca a perfeição e exige muito de si mesma. Pode apresentar alguns aspectos do indivíduo consciencioso do modelo dos Cinco Grandes Fatores (Howard & Howard, 1995; Hutz & cols., 1998), que é bastante organizado. Pode também ter semelhanças com o tipo convencional, que é obediente a ordens e regras e detesta trabalhos sem direção clara (Holland & Rayman, 1986). De acordo com Preisler e colaboradores (2002), assemelha-se ao perfeccionista, pois o objetivo de vida deste indivíduo é não errar e ele é fixado na ordem e na perfeição.

O fator descuidado é um perfil que deixa as coisas que tem que fazer para a última hora e se esquece de realizar tarefas. Pode apresentar semelhanças com o indivíduo baixo em conscienciosidade, descrito no modelo dos Cinco Grandes Fatores (Howard & Howard, 1995; Hutz & cols., 1998), cujas características são ser descuidado, negligente e sem objetivos claros. Na tipologia de Holland (Holland & Rayman, 1986), parece apresentar similaridades com o tipo artístico, que tem uma tendência a ser mais desorganizado, inovador e criativo, evitando rotinas e regras e enfrentando as situações com emoções, intuições e imaginações.

O sétimo fator refere-se ao tipo prestativo, que se esforça para colaborar e contribuir com os outros. Quando comparado aos Cinco Grandes Fatores (Howard & Howard, 1995), assemelha-se às características das pessoas com alta amabilidade, que têm tendências generosas, prestativas e altruístas. Também pode apresentar características dos coletivistas (Gabriel, 1999), que buscam a coesão grupal.

Ele pode também ser comparado ao tipo social (Holland & Rayman, 1986) no que se refere à compreensão e à paciência com as outras pessoas, já que gosta de ajudá-las e aconselhá-las. Além disso, o social também tem uma tendência a ser humanista, responsável e sensível e a confiar mais nos sentimentos do que no racional, aspectos que parecem se relacionar com o fator prestativo.

Para Preisler e colaboradores (2002), pode representar o mediador ou pacificador, que deseja possuir uma relação harmônica com o mundo, sempre busca apontar soluções, tem necessidade de agradar e, às vezes, esquece seus próprios desejos. Caso ele ocupe uma posição de chefia, possui uma maior tendência a ser voltado para o relacionamento (Melo, 2004a).

O último fator é denominado egocêntrico, pois é um indivíduo que pensa em si em primeiro lugar, visa o seu próprio reconhecimento e quer ser o centro das atenções. Ele parece possuir características de baixos níveis de amabilidade (Howard & Howard, 1995;

Hutz & cols., 1998), pois estes indivíduos são cínicos e manipuladores. Quando comparado aos estilos de caráter de Gabriel (1999), assemelha-se ao narcisista, que tem a necessidade de ser admirado e cria relacionamentos mais focados no ego. Por fim, em posições de liderança, é possível que se pareça com o tipo tecnocrata de Pitcher (1999), que é determinado, brilhante, frio e distante das outras pessoas e não aprende com seus erros porque não acha que os comete.

### **Considerações sobre a literatura apresentada**

A literatura apresentada identifica uma série de autores que afirmam e demonstram o impacto que a personalidade tem na forma como os indivíduos percebem o contexto e, conseqüentemente, no bem-estar que sentem. Apesar das características individuais geralmente apresentarem um impacto menor no bem-estar do que as características ambientais, há indícios de uma relação entre elas e, portanto, parte da explicação do bem-estar decorre destas variáveis. Além disso, segundo Cunningham e colaboradores (2008), é provável que a força do contexto vá diminuindo a medida que as condições de trabalho vão melhorando. Com esta melhora, haverá mais espaço para a influência das características dos trabalhadores e isso aumentará a importância do indivíduo como um fator decisivo para o bem-estar no trabalho.

Como a personalidade é uma das variáveis individuais que mais se correlaciona com o bem-estar geral, é interessante avaliá-la também para o bem-estar ocupacional. Entretanto, uma vez que as características da organização, por exemplo, se associam mais ao bem-estar neste contexto, é possível que a personalidade afete mais o bem-estar no trabalho se for avaliada por meio de suas manifestações neste ambiente.

Para Schneider (2007), o futuro da pesquisa e da prática da personalidade no trabalho se encontra na elaboração e na validação de medidas que avaliem situações específicas, como a sua manifestação no ambiente de trabalho, por exemplo, pois é maior a probabilidade de que estas apresentem resultados mais significativos. Segundo o autor, o uso de medidas genéricas na busca da compreensão e análise da personalidade no trabalho tem menor validade.

Um ponto a ser observado é que diversos pesquisadores consideram que o foco em traços mais estáticos não contribuem para a compreensão dos processos que envolvem a relação entre a personalidade e o bem-estar (Cunningham & cols., 2008). Apesar destes traços poderem sofrer algumas alterações em diferentes ambientes, eles são mais

deterministas que os comportamentos, por exemplo, e, por isso, são limitados quando tenta-se investigar um conceito mais dinâmico como o bem-estar no trabalho.

De maneira similar, Judge e colaboradores (2008) apontam que a pesquisa da personalidade na área organizacional ainda continua enfatizando a investigação de traços, o que deveria mudar, uma vez que as organizações são ambientes dinâmicos e que a psicologia da personalidade vai muito além destas estruturas estáticas. Caspi, Roberts e Shiner (2005) também concluem que são necessários mais dados sobre como a personalidade se expressa em termos de comportamentos em diferentes contextos e, em 1972, Goldfried e Kent já afirmavam que a avaliação de comportamentos é mais consistente com a visão de que o funcionamento humano é causado tanto por fatores individuais quanto por aspectos situacionais.

Além disso, Schneider (1996) afirma que o comportamento é a chave para a compreensão do efeito de diferentes situações na personalidade, pois são estas situações que podem facilitar ou dificultar a emissão de certos comportamentos. Portanto, o foco no comportamento aumenta, consideravelmente, o potencial para um entendimento do papel da personalidade no ambiente de trabalho. O autor também aponta que a avaliação destes comportamentos possibilita e facilita a elaboração das intervenções dos psicólogos organizacionais, como treinamentos, recompensas, supervisão e metas. Sendo assim, considera-se importante, neste estudo, que sejam investigados os comportamentos dos trabalhadores, pois, apesar de haver certa estabilidade na maneira como as pessoas se comportam, elas não agem independentemente do ambiente em que estão inseridas e isso pode trazer avanços para o entendimento do bem-estar no contexto organizacional (Epstein, 1998).

Por estas razões, a presente pesquisa investiga o perfil pessoal nas organizações de Dessen e Paz (2009b) como representantes das variáveis individuais, uma vez que atendem aos critérios anteriormente mencionados. Os demais modelos de análise do perfil dos indivíduos no trabalho, além de não serem embasados em comportamentos, são mais estáticos e não enfatizam as possibilidades de mudança das pessoas de acordo com as diferentes situações. Desta forma, podem não captar a dinamicidade e a influência mútua e complexa entre personalidade e contexto organizacional.

Com base no que foi apresentado neste capítulo introdutório, são estabelecidos os objetivos do estudo e os pressupostos pelos quais tais objetivos serão analisados. Estas informações encontram-se no capítulo a seguir.



## OBJETIVOS E PRESSUPOSTOS NORTEADORES DO ESTUDO

A literatura revista no primeiro capítulo mostra que o bem-estar no trabalho é um tema que ainda não possui conceitos muito bem definidos, demandando investimento em decorrência da sua importância para a saúde dos trabalhadores e para o sucesso das organizações. Embora sejam mais frequentes os estudos que indiquem o nível de bem-estar dos empregados, são mais raros aqueles que demonstram como alcançá-lo. Portanto, o interesse em contribuir para a compreensão não só do conceito, mas do processo, ou seja, de como elevar o nível de bem-estar dos indivíduos no trabalho, orientou esta pesquisa.

Com base nas considerações feitas no capítulo precedente, verifica-se que o bem-estar pessoal nas organizações é definido, neste estudo, como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização (Paz, 2004). Este conceito avalia tanto aspectos cognitivos quanto afetivos, mas não por meio de emoções e humores como nos modelos hedônicos, seguindo, portanto, a tendência dos modelos eudaimônicos. Isto implica em pressupor que o trabalho que leva ao bem-estar é aquele que faz com que o indivíduo se sinta auto-realizado. Para isso, ele deve permitir que o indivíduo expresse o que há de melhor em si, contribuir para o seu aprendizado, possibilitar uma ação harmônica e moralmente desejada e possuir significado, importância e utilidade para ele, para a organização e para a sociedade.

Segundo Dessen e Paz (2009a, no prelo-b), este bem-estar será maior quanto mais frequentemente as pessoas perceberem os seguintes indicadores: autonomia, suporte ambiental, salário, oportunidades de crescimento, relação com clientes, relação com colegas de trabalho, relação com a chefia, identificação com o trabalho, valorização do trabalho e identificação com a organização. Desta forma, as autoras buscam especificar o que faz com que um indivíduo alcance o bem-estar e não o afeto decorrente disso, enfatizando o processo e não o resultado, assim como sugerem os modelos eudaimônicos. A análise de tais indicadores é importante, pois permite a compreensão do que afeta os trabalhadores e como intervir para o aumento do nível de bem-estar dos mesmos, corroborando com Diener (2000) e Warr (2007) quanto à necessidade de enfatizar quando e porquê as pessoas são felizes e quais são os processos que influenciam o seu bem-estar.

Considerando-se que o bem-estar pessoal nas organizações decorre, conforme o conceito adotado, destes dez indicadores, tem-se como consequência que alguns deles proporcionam a satisfação das necessidades do trabalhador e os outros permitem a realização de seus desejos. De acordo com a teoria da autodeterminação (SDT), para que um indivíduo consiga viver de maneira eudaimônica e alcançar o bem-estar por meio da

auto-realização, três necessidades humanas básicas devem ser satisfeitas: a competência, que, no caso dos indicadores de Dessen e Paz (2009a, no prelo-b), pode ser promovida pelo salário, pelas oportunidades de crescimento e pela relação com os clientes; a autonomia, promovida pelo indicador de Dessen e Paz (2009a, no prelo-b) que possui o mesmo nome; e o pertencimento, que pode ser alcançado pelos indicadores suporte ambiental, relação com colegas de trabalho e relação com a chefia, citados pelas mesmas autoras.

Segundo a SDT, a satisfação das necessidades anteriormente descritas são importantes, mas não suficientes, para que o indivíduo se auto-realize por meio de seu trabalho na organização; ou seja, para que ele sinta que, em seu trabalho, expressa o que há de melhor em si, aprende e se desenvolve, realiza atividades importantes e úteis e age de maneira harmônica e moralmente desejada. Portanto, para que esta realização seja alcançada no trabalho, Dessen e Paz (2009a, no prelo-b) incluem os seguintes indicadores de bem-estar: identificação com o trabalho, valorização do trabalho e identificação com a organização.

Com relação à linearidade de cada um dos indicadores, leva-se em consideração a reflexão de Aristóteles de que o homem deve procurar aquilo que é intermediário, o que implica em evitar extremos. Assim como Ryff e Singer (2008), enfatiza-se a importância do equilíbrio na compreensão do bem-estar dos indivíduos, cujos indicadores não devem ser nem insuficientes nem demasiados. Contudo, uma vez que a medida de Dessen e Paz (2009a, no prelo-b) é subjetiva e considera a frequência e não a intensidade, a linearidade é esperada para todos os dez indicadores listados, pois quanto mais frequentemente o trabalhador perceber estas características, mais terá bem-estar.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar o impacto que certas características ambientais e individuais têm sobre os indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, uma vez que já há um consenso na literatura sobre a importância e a influência destes dois aspectos no bem-estar dos indivíduos. Além disso, segundo Paz (2004), o bem-estar depende das relações de reciprocidade entre indivíduo e organização, e, por isso, decorre de ambas as partes, podendo ser afetado tanto por características pessoais quanto por características organizacionais.

Com relação aos aspectos do ambiente, duas são as variáveis consideradas neste estudo. A primeira delas envolve as ações de qualidade de vida no trabalho, pois a QVT têm como meta principal aumentar o nível de bem-estar dos trabalhadores. No entanto, ainda não há consenso sobre o conceito de QVT nem sobre o impacto que as ações atualmente realizadas têm no bem-estar ocupacional. Neste sentido, é de extrema

importância que este impacto seja investigado, pois seu conhecimento possibilitará a realização de intervenções mais efetivas por parte das organizações.

Neste estudo, considera-se que a verdadeira QVT é encontrada nas organizações que têm como foco principal o bem-estar dos trabalhadores em seu contexto de trabalho, sendo compreendida como a parte que cabe à organização promover. Sendo assim, nesta pesquisa, considera-se que a promoção da QVT implica no planejamento e na realização de procedimentos e ações que contribuam para o aumento do bem-estar pessoal dos trabalhadores. Porém, ela se diferencia do bem-estar, pois, enquanto este último é subjetivo, a QVT é objetiva. Ou seja, sua avaliação considera a percepção dos trabalhadores com relação a tais ações, por exemplo; mas, diferentemente do bem-estar, os afetos não são incluídos nesta medida.

Conforme apresentado no capítulo introdutório desta tese, é possível identificar, na prática organizacional, dois tipos de ações: as de qualidade de vida no trabalho e as de qualidade de vida do trabalhador que são promovidas pela organização. As primeiras envolvem somente ações associadas a aspectos do trabalho, como treinamentos, programas de reconhecimento, entre outros. Já as ações de qualidade de vida do trabalhador referem-se a aspectos da vida pessoal destes indivíduos, como saúde, família e lazer. Ressalta-se, portanto, a importância de identificar como e se estas ações se relacionam com os indicadores de bem-estar pessoal nas organizações.

É também necessário verificar se o bem-estar dos indivíduos que têm conhecimento da existência de tais ações, e daqueles que efetivamente participam das mesmas, é diferente daqueles que desconhecem sua existência ou que não participam delas. Como mencionado anteriormente, estas informações podem contribuir para o planejamento das ações, uma vez que fornecem subsídios para a melhoria e para a maior adequação das mesmas aos objetivos da organização e de seus membros.

Outro grupo de variáveis contextuais investigadas neste estudo são os estilos de funcionamento organizacional, que fazem parte do perfil cultural das organizações. A importância do acréscimo de variáveis da cultura organizacional a esta pesquisa reside na consideração de que esta cultura permeia toda a vida da organização e pode afetar uma série de variáveis pessoais e organizacionais. É importante ressaltar que, apesar dos estilos fazerem parte do perfil cultural, eles foram analisados neste estudo por meio da percepção dos participantes.

Estes estilos são definidos como padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria das pessoas e que são estruturados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com a organização em que trabalha (Paz & Tamayo, 2004). Segundo

Paz e Mendes (2008), são quatro os tipos de padrões que podem ser encontrados nas organizações: empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático. Dentre as demais variáveis do perfil cultural, estes estilos foram selecionados para serem avaliados neste trabalho em função das evidências empíricas que demonstram a sua forte associação ao bem-estar dos trabalhadores (Gosendo & Paz, no prelo), mas não se sabe ainda sua relação com os indicadores. Outra razão para a investigação destas variáveis é que elas foram elaboradas a partir de estilos individuais, fato que pode facilitar a verificação da compatibilidade com as características pessoais dos trabalhadores e a influência da relação de ambas no bem-estar.

Quanto às características individuais, elas são acrescentadas a este estudo, pois há indícios de que se relacionam com o bem-estar, apesar de, geralmente, apresentarem um impacto menor do que as características ambientais (Dessen, 2005; Dessen & Paz, no prelo-a). Segundo Warr (2007), a compreensão do ambiente, por si só, deixa grande parte das variáveis sem explicação e esta lacuna precisa ser preenchida para uma maior compreensão do bem-estar. Neste contexto, a investigação das variações que ocorrem de uma pessoa para outra constitui uma das alternativas possíveis.

Portanto, com base no pressuposto de que a personalidade afeta mais o bem-estar no trabalho se for avaliada por meio de suas manifestações neste ambiente, e de que a avaliação de traços mais estáticos é limitada quando se tenta investigar um conceito mais dinâmico como o bem-estar no trabalho, a variável individual avaliada neste estudo é o perfil pessoal nas organizações. Este perfil é definido como o conjunto de comportamentos que são mais frequentemente emitidos por um indivíduo na organização em que ele trabalha e engloba oito fatores: realizador, controlador, tímido, sociável, auto-exigente, descuidado, prestativo e egocêntrico (Dessen & Paz, 2009b).

Quanto à relação que as características individuais possuem com os aspectos do ambiente de maneira a impactar no bem-estar, este estudo segue a sugestão de Warr (2007). Segundo o autor, deve-se acrescentar ao modelo que embasa a pesquisa informações que representem as duas variáveis e avaliar a influência delas por meio de procedimentos de regressão, por exemplo. Esta escolha se justifica também em função do caráter exploratório deste estudo, pois se desconhece a relação entre as variáveis estilos de funcionamento, perfil pessoal, ações de QVT e de QV do trabalhador e os indicadores de bem-estar, e as análises realizadas constituem o primeiro passo para a compreensão de como se dá tal relação.

Os resultados destas análises permitirão uma melhor definição e compreensão dos indicadores de bem-estar nas organizações e fornecerão subsídios para a formulação de

modelos teóricos englobando estas variáveis, garantindo, assim, a relevância científica deste estudo. Outro aspecto de relevância, desta vez social, é que os dados podem ser utilizados para a identificação dos fatores que favorecem o bem-estar dos indivíduos no trabalho e para o planejamento de intervenções organizacionais que visem aumentar os níveis deste bem-estar.

Com base no que foi descrito, a Figura 2 mostra o diagrama das relações entre as variáveis que compõem o delineamento da pesquisa.

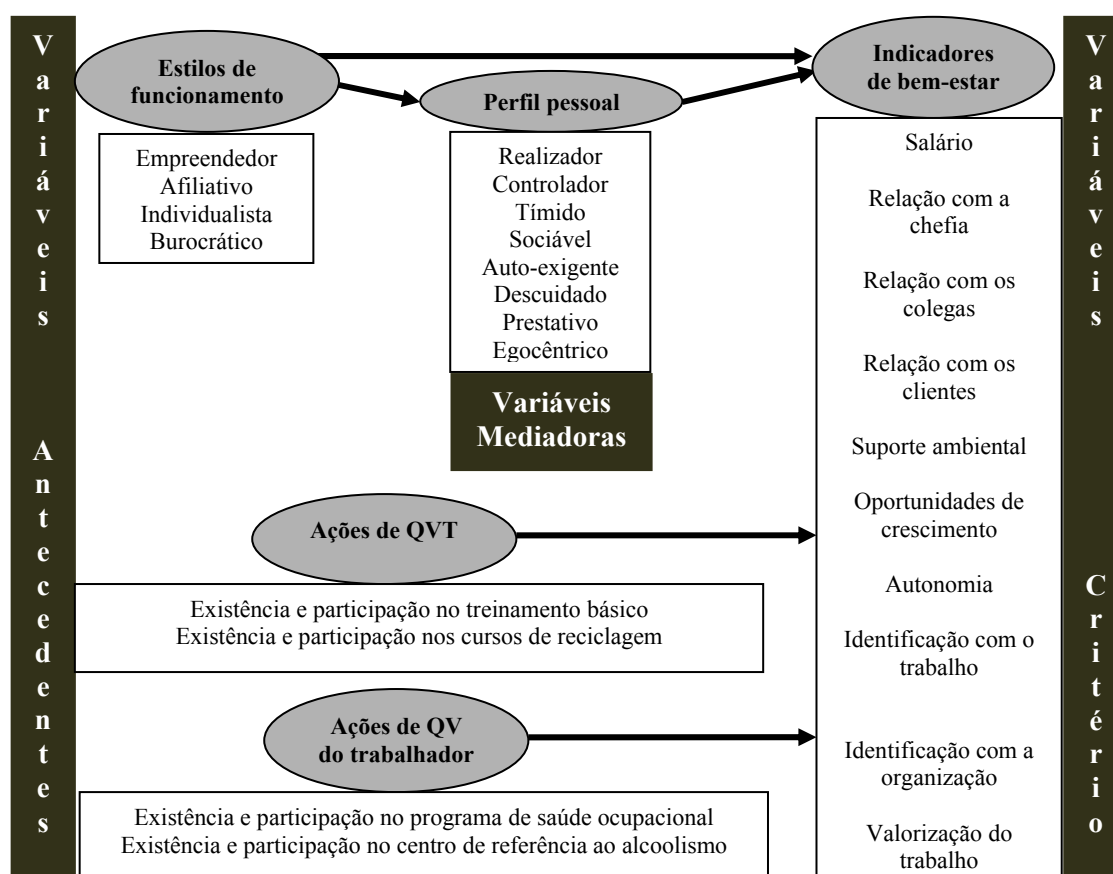


Figura 2. Representação das relações entre as variáveis antecedentes, mediadoras e critério.

De acordo com a Figura 2, as variáveis antecedentes, que são os estilos de funcionamento organizacional, as ações de qualidade de vida no trabalho e as ações de qualidade de vida do trabalhador, têm um impacto sobre os indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, que são as variáveis critério. Conforme apresentado anteriormente, as características do ambiente têm uma influência significativa e maior no bem-estar do que as características individuais. No entanto, estas características também

são importantes e contribuem para a explicação do bem-estar, razão pela qual fazem parte deste delineamento.

Uma vez que existem evidências teóricas (Paz, 2004; Warr, 2007) e empíricas (Dessen, 2005; Dessen & Paz, no prelo-a) de que as características individuais podem mediar a relação entre a percepção do ambiente e o bem-estar, será verificado se os perfis atuam ou não como mediadores do impacto que a percepção da cultura exerce sobre o bem-estar. Esta análise preencherá parte da lacuna da literatura sobre o assunto, possibilitando o avanço de modelos teóricos sobre o bem-estar nas organizações<sup>4</sup>. Outro aspecto considerado na decisão de testar a mediação é o fato dos estilos de funcionamento serem variáveis culturais que partem de estilos individuais e isso pode facilitar a verificação da relação de compatibilidade com as características pessoais dos trabalhadores.

Segundo Abbad e Torres (2002) e Baron e Kenny (1986), a variável mediadora altera, para mais ou para menos, a probabilidade de o efeito ocorrer, fazendo com que a magnitude da relação entre a variável antecedente e a critério diminua, fato que contribui para explicar a forma pela qual estas variáveis se relacionam. Isto significa que, caso exista mediação, na presença das variáveis do perfil pessoal nas organizações, o impacto que os estilos de funcionamento organizacional possuem sobre os indicadores de bem-estar será diminuído, uma vez que parte desta influência será explicada pelo perfil. Ou seja, a relação entre os estilos e os indicadores será maior ou menor dependendo do perfil do indivíduo.

Portanto, este estudo tem como objetivo verificar se as ações de QVT e de QV do trabalhador, os estilos de funcionamento organizacional e o perfil pessoal influenciam cada um dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. Para isto, faz-se necessário identificar:

- (1) o nível de bem-estar pessoal dos trabalhadores quanto a cada um dos indicadores;
- (2) a percepção dos estilos de funcionamento presentes na organização, aqui entendidos como uma das características do perfil cultural das organizações;
- (3) o perfil pessoal dos participantes;
- (4) a percepção dos trabalhadores quanto à existência das ações de QVT e de QV do trabalhador;
- (5) a participação dos trabalhadores nas ações de QVT e de QV do trabalhador;

---

<sup>4</sup> Considera-se que as características individuais tanto influenciam quanto são influenciadas pelas características ambientais. Contudo, esta pesquisa investiga somente o impacto do contexto no indivíduo, pois o objetivo é identificar se o perfil pessoal atua como mediador neste modelo.

(6) a diferença entre as médias das variáveis investigadas (indicadores de bem-estar, estilos de funcionamento, perfil pessoal e ações de QVT e QV do trabalhador)<sup>5</sup> para os diversos grupos demográficos pessoais e funcionais;

(7) se as variáveis investigadas (estilos de funcionamento, perfil pessoal, ações de QVT e ações de QV do trabalhador) são preditoras dos indicadores de bem-estar; e

(8) se o perfil pessoal nas organizações tem um papel mediador na influência da percepção dos estilos de funcionamento nos indicadores de bem-estar.

O próximo capítulo apresenta o método utilizado para testar estas relações e alcançar os objetivos do estudo.

---

<sup>5</sup> As variáveis demográficas pessoais e funcionais foram investigadas com o objetivo de melhor compreender as características dos participantes e os resultados obtidos. Elas, contudo, não fazem parte do diagrama das relações entre as variáveis que compõem o delineamento da pesquisa, uma vez que os estudos não as apontam como aspectos tão significativos nos modelos de bem-estar.

## MÉTODO

A seguir, será apresentado o método de pesquisa que visa atingir os objetivos propostos. Este se subdivide em participantes, instrumentos utilizados e procedimentos adotados para a coleta de dados e para a análise dos mesmos.

### Participantes

Os participantes do presente estudo fazem parte de um batalhão da polícia militar de Minas Gerais, localizado na região metropolitana de Belo Horizonte. Segundo Sousa (2009), a polícia militar é uma organização pública que atua no âmbito estadual de forma tanto preventiva quanto repressiva. Em Minas Gerais, a missão da PM é “assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver” e sua visão é ser excelente na promoção das liberdades e dos direitos fundamentais.

Além disso, os policiais militares devem ter como valores o respeito aos direitos humanos e a valorização das pessoas; a ética e a transparência; a excelência e a representatividade institucional; a disciplina; a liderança e a inovação; e a coragem e a justiça. Desta forma, ela incentiva o bem comum tanto externamente, ou seja, da sociedade, quanto internamente, dos seus servidores, e suas ações devem ser transparentes e efetivas e devem servir de exemplo para a comunidade.

É interessante notar que, apesar de ser uma cultura militar, fundada na hierarquia e na disciplina, a polícia estimula a inovação por meio da busca de soluções criativas que visam melhorar o atendimento das demandas da sociedade. Como exemplo prático desta ação inovadora da polícia, pode-se citar a integração das organizações civil e militar que foi promovida em Minas Gerais a partir de 2004. Este novo modelo consiste em gerenciar as atividades policiais com base na gestão do conhecimento e no compartilhamento efetivo de informações entre as polícias, de forma a atribuir maior responsabilização aos policiais no controle e na prevenção da criminalidade local, bem como promover um policiamento orientado para a solução de problemas. Para a implementação deste modelo, foram necessárias mudanças na rotina dos policiais, como reuniões semanais para compartilhar e discutir informações (Sousa, 2009).

Após a realização das análises exploratórias e da exclusão de alguns dos questionários do banco de dados desta pesquisa, restaram 302 respondentes de um batalhão



que possui um total de 421 policiais militares. Os questionários foram entregues para toda a população e este estudo conta com 71,7% do total de policiais do batalhão. Todos estes participantes possuem mais de três meses de trabalho na organização, pois considera-se que este tempo é necessário para que os indivíduos adquiram algum conhecimento de seu local de trabalho e possam realizar os julgamentos requeridos nos instrumentos.

A maior parte dos participantes é do sexo masculino (93%), casada (68,2%), com idade superior a 36 anos (74,9%), com o 2º grau completo (47%), com mais de 11 anos de trabalho nesta instituição (74,2%) e não exercendo cargo de chefia (68,2)%. É interessante notar a alta quantidade de homens e de pessoas com muito tempo de serviço neste batalhão; somente 37 membros têm até 5 anos de serviço. Com relação à área, como os questionários foram entregues para todos, há representantes de todos os setores do batalhão. Contudo, grande parte não quis identificar tal área no questionário, razão pela qual esta variável não é considerada nas análises. As características dos participantes são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1.** Características dos participantes

Variável	Nível	N	%
Gênero	Masculino	281	93
	Feminino	14	4,6
	Sem resposta	7	2,3
Estado civil	Solteiro	60	19,9
	Casado	206	68,2
	Divorciado/Viúvo	23	7,6
	Sem resposta	13	4,3
Faixa etária	Até 35 anos (min.: 22 anos)	66	21,9
	De 36 a 40 anos	134	44,4
	Acima de 41 anos (max.: 56 anos)	92	30,5
	Sem resposta	10	3,3
Escolaridade	Até 2º grau incompleto	72	23,8
	2º grau completo	142	47
	Acima de superior incompleto	74	24,5
	Sem resposta	14	4,6
Tempo de serviço	Até 15 anos (min.: 3 meses)	75	24,8
	De 16 a 20 anos	125	41,4
	Mais de 21 anos (max.: 33 anos)	79	26,2
	Sem resposta	23	7,6
Cargo de Chefia	Sim	72	23,8
	Não	206	68,2
	Sem resposta	24	7,9

## Instrumentos

Foram utilizados nesta pesquisa três instrumentos validados: Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações (Dessen & Paz, 2009a; Dessen & Paz, no prelo-b), Perfil Pessoal nas Organizações (Dessen & Paz, 2009b) e Estilos de Funcionamento Organizacional (Paz & Mendes, 2008). Também constam no questionário questões fechadas sobre as ações de QVT e de QV do trabalhador e sobre os dados demográficos pessoais e funcionais (o questionário aplicado encontra-se no Anexo 1, p. 217).<sup>6</sup>

O primeiro instrumento é denominado Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações e foi validado por Dessen & Paz (2009a, no prelo-b). Ele possui 49 itens e 10 fatores (ver Anexo 2, p. 223): Salário (6 itens,  $\alpha = 0,91$ ), Relação com a Chefia (6 itens,  $\alpha = 0,93$ ), Relação com os Colegas de Trabalho (6 itens,  $\alpha = 0,87$ ), Relação com os Clientes (3 itens,  $\alpha = 0,76$ ), Identificação com a Organização (6 itens,  $\alpha = 0,90$ ), Valorização do Trabalho (4 itens,  $\alpha = 0,75$ ), Suporte Ambiental (4 itens,  $\alpha = 0,79$ ), Autonomia (4 itens,  $\alpha = 0,80$ ), Identificação com o Trabalho (6 itens,  $\alpha = 0,87$ ) e Oportunidades de Crescimento (4 itens,  $\alpha = 0,82$ ). Sua escala possui 5 pontos e varia de 0 (nunca) a 4 (sempre).

O instrumento de Perfil Pessoal nas Organizações foi validado por Dessen e Paz (2009b) e possui 35 itens e 8 fatores (ver Anexo 3, p. 226): Realizador (5 itens,  $\alpha = 0,72$ ), Controlador (4 itens,  $\alpha = 0,74$ ), Sociável (5 itens,  $\alpha = 0,74$ ), Tímido (4 itens,  $\alpha = 0,64$ ), Auto-exigente (5 itens,  $\alpha = 0,81$ ), Descuidado (4 itens,  $\alpha = 0,72$ ), Prestativo (4 itens,  $\alpha = 0,70$ ) e Egocêntrico (4 itens,  $\alpha = 0,50$ ). A escala também possui 5 pontos e varia de 0 (nunca) a 4 (sempre).

É importante informar que, excluindo-se do banco de dados da validação os questionários correspondentes a esta organização, o *alpha* do fator egocêntrico sobe para 0,60, o que demonstra a influência da amostra neste valor. Sendo assim, optou-se por não retirar este fator das análises, apesar de sua menor confiabilidade, e sugere-se que novas análises fatoriais sejam feitas investigando-se outros tipos de organizações, que possuam trabalhadores com características mais similares a este perfil.

O instrumento de Estilos de Funcionamento Organizacional, validado por Paz e Mendes (2008), possui 30 itens e escala de 5 pontos, que varia de 0 (não aplicável) a 4 (totalmente aplicável). Os fatores deste instrumento são Empreendedor (8 itens,  $\alpha = 0,80$ ), Individualista (7 itens,  $\alpha = 0,79$ ), Afiliativo (7 itens,  $\alpha = 0,83$ ) e Burocrático (8 itens,  $\alpha =$

---

<sup>6</sup> Conforme dito anteriormente, os instrumentos de indicadores de bem-estar e de perfil pessoal são baseados nas autoras citadas (Dessen & Paz, 2009a; 2009b; no prelo-b) com adequações para a presente amostra.

0,82). A divisão de itens por fator referente a este instrumento encontra-se no Anexo 4 (p. 229).

Também foram coletadas informações sobre ações da organização relacionadas à qualidade de vida do trabalhador e à qualidade de vida no trabalho. No questionário, foram verificadas tanto a percepção com relação à existência destas ações quanto a participação dos trabalhadores nas mesmas, por meio das seguintes questões: (a) “Esta ação ocorre nesta organização? ( ) Não ( ) Sim”; (b) “Eu participo dela? ( ) Não ( ) Sim”.

Segundo os membros da área de recursos humanos desta organização, podem ser consideradas ações de QV do trabalhador ofertadas por eles o programa de controle médico da saúde ocupacional e o centro de referência ao alcoolismo, assim classificadas por contribuírem para a saúde geral dos trabalhadores, e não para a saúde com relação a aspectos específicos do trabalho. Como ações de QVT, a organização mencionou o treinamento policial básico e os cursos de reciclagem, assim classificadas pela organização em função de contribuírem para o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores (Moretti & Treichel, 2003).

O programa de controle médico da saúde ocupacional visa cuidar da saúde física e mental de todos os policiais militares da polícia de Minas Gerais. Estes são obrigados a passar pelo médico de sua unidade uma vez por ano. Nesta oportunidade, eles são entrevistados pelo médico e submetidos a exames preventivos como câncer de colo do útero, câncer de próstata, diabetes, coração, pressão arterial, etc.

O centro de referência ao alcoolismo possui uma equipe multidisciplinar e recebe militares que apresentam problemas com o uso de bebida alcoólica, que podem lá chegar por iniciativa própria ou encaminhados pelos médicos das unidades a que pertencem. Assim que chega, o militar é submetido a uma consulta com uma equipe médica formada por clínico geral, psicólogo e assistente social, para que seja definido qual tipo de tratamento é mais adequado para o quadro de saúde do trabalhador, como será a participação de sua família e dos amigos, etc.

O treinamento policial básico é realizado com todos os integrantes da polícia militar de Minas Gerais (PMMG), ou seja, com os 50.000 integrantes da corporação, de dois em dois anos. Todos que entram para a polícia passam por ele, ou seja, do coronel ao soldado mais moderno. Este treinamento é obrigatório, dura uma semana e é feito em tempo integral, ou seja, o dia inteiro, e por vezes também à noite. Só não precisa participar dele o policial militar que acabou de concluir um curso de formação; porém, passados dois anos, este PM já tem que passar pelo treinamento também. As atividades trabalhadas neste

treinamento são aquelas típicas da polícia, ou seja, o indivíduo faz treinamento de abordagens (a pessoas e a veículos), faz tiros com a arma que porta durante o serviço, faz adentramentos simulados em um aglomerado (“favela”) montado no centro de treinamento e revê toda a teoria que aprendeu durante sua formação, sempre obedecendo às atividades inerentes à sua função.

Quanto aos cursos de reciclagem, estes podem ocorrer tanto dentro quanto fora da corporação e abrangem todas as áreas de atuação. Por exemplo, são ofertados cursos de negociadores, de operações especiais, de rádio-patrolhamento tático móvel, de patrulhamento em área de risco, de analista criminal, de polícia judiciária, etc. Não há uma frequência definida para a realização destes cursos e participam deles militares indicados pelos seus comandantes, conforme as funções que exercem e conforme as necessidades da instituição.

Para finalizar, foram investigados os dados demográficos pessoais sexo, idade, escolaridade e estado civil. Também foi solicitado que os participantes informassem seus dados funcionais, como exercício de cargo de chefia, tempo de serviço e área, apesar deste último não constar nas análises em função da pouca quantidade de respondentes que preencheu tal informação.

### **Procedimentos de Coleta de Dados**

O contato inicial com a organização foi feito pela própria pesquisadora, por meio de telefone e e-mail, no qual eram explicados os objetivos e procedimentos da pesquisa. Estas informações foram repassadas à direção da organização e, após aprovação por parte da mesma, a coleta de dados se iniciou. Esta coleta foi realizada por meio do instrumento impresso, que foi ministrado por um membro da organização, no próprio local de trabalho dos participantes.

Após a apresentação dos objetivos e procedimentos da pesquisa, os questionários eram entregues e os empregados levavam aproximadamente 30 minutos para responderem individualmente. Logo após o término do preenchimento, o instrumento era recolhido pelo encarregado.

## Procedimentos de Análise de Dados

Os dados foram numerados e digitados em um banco no SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 17.0. Inicialmente, foram realizadas análises estatísticas exploratórias para identificar e corrigir problemas de digitação, dados omissos (*missings*), casos extremos (*outliers*) e distribuição. Os questionários com dados omissos acima de 5% foram eliminados (Tabachinick & Fidell, 2001), totalizando 12 participantes. A existência de casos extremos multivariados foi verificada utilizando-se a distância *Mahalanobis* e foram excluídos 7 questionários.

Na sequência, foram verificadas a normalidade (avaliada por meio de *skewness* e *kurtosis*), linearidade, homoscedasticidade e distribuição dos resíduos (avaliadas por meio de regressão e do *scatterplot*). Estas análises apresentaram resultados satisfatórios, o que indica que tais princípios foram atendidos para esta amostra. Também foi testada a existência de colinearidade entre as variáveis independentes, por meio de correlações bivariadas, valores de tolerância, *variance inflation factor* (VIF), *condition index* e *variance proportions*. Os resultados indicaram multicolinearidade entre os fatores empreendedor (VIF = 2,9; tolerância = 0,35) e afiliativo (VIF = 2,7; tolerância = 0,37) dos estilos de funcionamento organizacional, pois os valores de VIF deveriam ser menores do que 2,0 e os de tolerância deveriam ser próximos de 1,0. Porém, a colinearidade não foi encontrada quando analisados os outros dois indicadores, *condition index* (os resultados não apresentaram valores muito díspares) e *variance proportions* (não foram obtidos dois valores acima de 0,50). Resultados similares referentes a estes fatores de estilos de funcionamento foram observados por Gosendo (2009); contudo, assim como esta autora, optou-se por manter estas duas variáveis antecedentes, em função da análise fatorial e dos resultados de pesquisas.

Em seguida, foram realizadas análises estatísticas descritivas, tanto das variáveis demográficas pessoais e funcionais quanto das variáveis investigadas (indicadores de bem-estar, estilos de funcionamento, perfil pessoal e ações de qualidade de vida do trabalhador e de qualidade de vida no trabalho). Tais análises foram distribuição de frequências, percentagens, médias e desvios padrão. Visando identificar se havia diferença estatística significativa entre as médias de cada fator, foi realizado o teste t para amostras pareadas; desta forma, é possível verificar quais fatores são mais representativos da organização.

Também foram avaliados os coeficientes de variação (CV), de forma a analisar o nível de compartilhamento da percepção dos respondentes. Este coeficiente é medido pelo

cálculo do desvio padrão dividido pela média e indica a variabilidade dos dados em relação à média. Assim, quanto menor for o CV, mais homogêneo são os dados (Shimakura, 2007). Considera-se, neste estudo, que os valores inferiores a 0,30 indicam pouca dispersão, ou seja, presença de compartilhamento, e os superiores a 0,30 indicam muita dispersão e, portanto, ausência de compartilhamento.

Logo após, foram feitas análises de variância ANOVA, para verificar se os diversos grupos investigados, divididos em função dos dados demográficos pessoais e funcionais, têm diferenças significativas de percepção das variáveis investigadas. Salienta-se que, em decorrência da pouca quantidade de mulheres (14 mulheres e 281 homens), não foi realizada a comparação entre médias com relação ao gênero. Para aqueles grupos divididos em mais de três subgrupos (ex.: estado civil subdivide-se em solteiros, casados e divorciados/viúvos), cujas diferenças entre médias foram significativas, foi realizada a análise intra-grupo (*Post Hoc – Tukey*), que identificou entre quais subgrupos estava a diferença.

Por fim, com o objetivo de melhor compreender as relações entre as variáveis antecedentes (estilos de funcionamento, ações de qualidade de vida no trabalho e ações de qualidade de vida do trabalhador), as mediadoras (perfil pessoal) e as variáveis critério (indicadores de bem-estar), foram feitas análises de regressão linear. A existência de mediação do perfil pessoal na relação entre estilos e indicadores de bem-estar foi testada por meio de regressão múltipla hierárquica, verificando-se as seguintes condições (Baron & Kenny, 1986): o mediador é preditor significativo da variável dependente; a variável independente é um preditor significativo do mediador; e, na presença da variável independente e do mediador, a relação significativa que existia entre a variável independente e a dependente decresce em magnitude.

## RESULTADOS

Neste tópico serão descritas as análises realizadas no presente estudo. Em um primeiro momento, serão apresentados os resultados descritivos dos instrumentos utilizados; em seguida, os resultados das análises de variância; e, por fim, os resultados das regressões linear e múltipla hierárquica<sup>7</sup>. Todas estas análises contaram com um total de 302 respondentes (n = 302).

### Análises Descritivas

Primeiramente, são apresentadas as médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações, Estilos de Funcionamento Organizacional e Perfil Pessoal nas Organizações, seguidos dos resultados da análise de comparação pareada de médias, que verifica se as diferenças encontradas são estatisticamente significativas. Logo após, são apresentadas as frequências e porcentagens da percepção dos participantes com relação à existência das ações de qualidade de vida do trabalhador e de qualidade de vida no trabalho e da participação destes trabalhadores em cada uma das ações.

### Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações

Para avaliar a percepção dos participantes relativa a estas variáveis, foi utilizada a escala de Dessen e Paz (2009a, no prelo-b), com variação de 0 (nunca) a 4 (sempre). Esta mede o bem-estar a partir de dez fatores, sendo eles: salário, relação com a chefia, relação com os colegas de trabalho, relação com os clientes, identificação com a organização, valorização do trabalho, suporte ambiental, autonomia, identificação com o trabalho e oportunidades de crescimento. Os resultados descritivos encontram-se na Tabela 2.

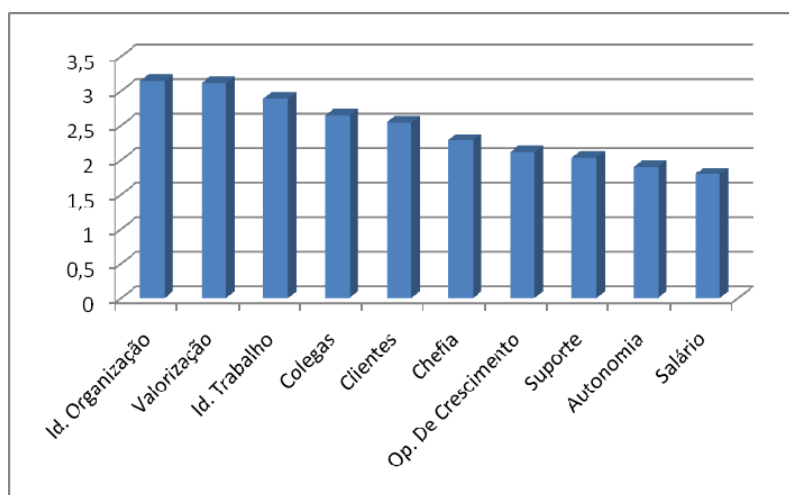
---

<sup>7</sup> São apresentadas as tabelas de correlação entre indicadores de bem-estar, perfil pessoal e estilos de funcionamento no Anexo 5 (p. 231) e entre indicadores e ações de QVT e de QV do trabalhador no Anexo 6 (p. 232).

**Tabela 2.** Médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
Identificação com a Organização	3,14	0,70	0,22
Valorização do Trabalho	3,11	0,63	0,20
Identificação com o Trabalho	2,89	0,66	0,22
Relação com os Colegas	2,64	0,67	0,25
Relação com os Clientes	2,54	0,76	0,29
Relação com a Chefia	2,28	0,93	0,40
Oportunidades de Crescimento	2,11	0,79	0,37
Suporte Ambiental	2,03	0,82	0,40
Autonomia	1,90	0,87	0,45
Salário	1,79	0,96	0,53

Estes resultados são representados graficamente na Figura 3.



*Figura 3.* Representação gráfica das médias dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações.

É possível observar que os indicadores com maior média de bem-estar são identificação com a organização (média = 3,14) e valorização do trabalho (média = 3,11), retratando hibridismo, uma vez que a diferença entre as médias não foi significativa ( $p \geq 0,05$ ). Já o indicador com média mais baixa foi salário (média = 1,79), sendo que tanto autonomia quanto salário possuem médias abaixo do ponto médio da escala (2,0). Os coeficientes de variação dos indicadores com médias mais altas (identificação com a organização, valorização do trabalho, identificação com o trabalho, relação com colegas e com clientes) foi inferior a 0,30, o que indica que há compartilhamento da percepção da frequência destes indicadores; quanto aos demais indicadores, não há compartilhamento.



Isto significa que, nesta organização, o bem-estar vivenciado pelos policiais decorre, de maneira geral, dos referidos fatores.

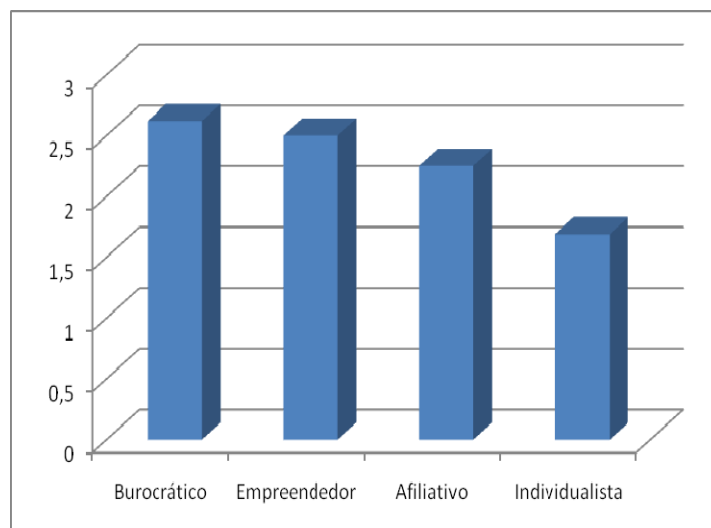
### Estilos de Funcionamento Organizacional

Os estilos de funcionamento organizacional foram avaliados por meio do instrumento de Paz e Mendes (2008). Este instrumento possui uma escala que varia de 0 (não aplicável) a 4 (totalmente aplicável) e avalia quatro fatores: empreendedor, individualista, afiliativo e burocrático. As médias, desvios e coeficientes de variação destes fatores são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3.** Médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos estilos de funcionamento organizacional

Fator	Média	DP	CV
Burocrático	2,62	0,44	0,16
Empreendedor	2,50	0,74	0,29
Afliativo	2,25	0,75	0,33
Individualista	1,69	0,78	0,46

A Figura 4 representa graficamente estes resultados.



*Figura 4.* Representação gráfica das médias dos estilos de funcionamento organizacional.

Segundo as análises descritivas e de comparação pareada entre médias, o estilo de funcionamento organizacional burocrático (média = 2,62) é o mais característico desta organização, pois houve diferença estatística significativa entre esta média e a média do

estilo empreendedor ( $p \leq 0,05$ ). O menos característico é o estilo individualista (média = 1,69), cuja média está abaixo do ponto médio da escala (2,0). Também é possível observar na Tabela 3, que a percepção dos estilos burocrático e empreendedor, que são os mais característicos da organização, são compartilhadas pelos membros ( $CV \leq 0,30$ ), enquanto a percepção dos estilos afiliativo e individualista não são compartilhadas ( $CV \geq 0,30$ ).

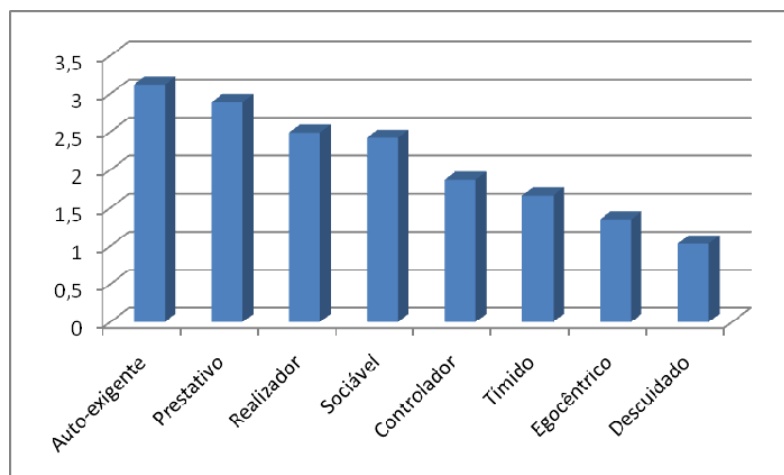
### Perfil Pessoal nas Organizações

O perfil pessoal nas organizações foi investigado por meio do instrumento de Dessen e Paz (2009b) e utiliza uma escala que varia de 0 (nunca) a 4 (sempre). São oito os perfis avaliados, sendo eles: realizador, controlador, sociável, tímido, auto-exigente, descuidado, prestativo e egocêntrico. A Tabela 4 apresenta as médias, desvios e coeficientes de variação destes fatores.

**Tabela 4.** Médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos perfis pessoais nas organizações

Fator	Média	DP	CV
Auto-exigente	3,12	0,58	0,18
Prestativo	2,89	0,64	0,22
Realizador	2,49	0,61	0,24
Sociável	2,42	0,74	0,30
Controlador	1,87	0,81	0,43
Tímido	1,66	0,73	0,43
Egocêntrico	1,35	0,76	0,56
Descuidado	1,03	0,76	0,73

A Figura 5 apresenta graficamente os dados da Tabela 4.



*Figura 5.* Representação gráfica das médias dos perfis pessoais nas organizações.

Como é possível observar, o perfil mais característico dos trabalhadores foi o auto-exigente (média = 3,12), pois houve diferença estatística significativa entre esta média e a do perfil prestativo ( $p \leq 0,05$ ). O perfil menos característico foi o descuidado (média = 1,03), que também se diferenciou estatisticamente da média do perfil egocêntrico ( $p \leq 0,05$ ). É interessante notar que há compartilhamento entre as médias dos perfis auto-exigente, prestativo, realizador e sociável ( $CV \leq 0,30$ ), que são mais aceitos socialmente, enquanto não há compartilhamento entre as médias dos perfis controlador, tímido, egocêntrico e descuidado ( $CV \geq 0,30$ ), cujos valores são inferiores ao ponto médio da escala (2,0).

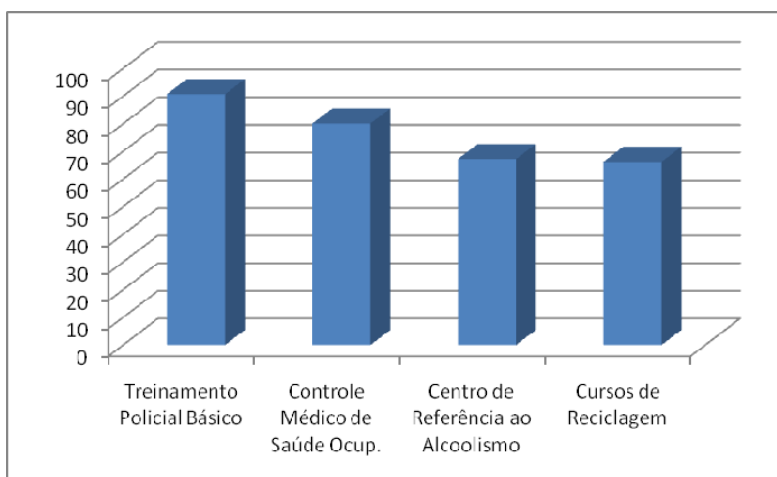
### **Ações de Qualidade de Vida do Trabalhador e de Qualidade de Vida no Trabalho**

Segundo os membros da área de Recursos Humanos, o programa de controle médico da saúde ocupacional e o centro de referência ao alcoolismo podem ser considerados como ações de qualidade de vida do trabalhador ofertadas pela organização e o treinamento policial básico e os cursos de reciclagem seriam ações que promoveriam a qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Estas ações foram avaliadas por meio da quantidade de respondentes que percebia a existência de cada uma delas e da quantidade de respondentes que participava das mesmas. A Tabela 5 apresenta as frequências e porcentagens de cada uma delas.

**Tabela 5.** Frequências e porcentagens da percepção de existência e da participação nas ações de qualidade de vida do trabalhador e de qualidade de vida no trabalho

Ação	Resposta	Existência		Participação	
		Freq.	%	Freq.	%
Controle Médico da Saúde Ocupacional	Sim	242	80,1	198	65,6
	Não	46	15,2	79	26,2
	Em branco	14	4,6	25	8,3
Centro de Referência ao Alcoolismo	Sim	203	67,2	28	9,3
	Não	84	27,8	249	82,5
	Em branco	15	5,0	25	8,3
Treinamento Policial Básico	Sim	274	90,7	256	84,8
	Não	15	5,0	23	7,6
	Em branco	13	4,3	23	7,6
Cursos de Reciclagem	Sim	200	66,2	149	49,3
	Não	85	28,1	126	41,7
	Em branco	17	5,6	27	8,9

Com relação à percepção de existência das ações, é possível observar, tanto na Tabela 5 quanto na Figura 6, que ainda existem trabalhadores que desconhecem a realização das mesmas, especialmente o centro de referência ao alcoolismo (27,8% desconhecem sua existência na organização) e os cursos de reciclagem (28,1% desconhecem sua existência na organização).



*Figura 6.* Representação gráfica da porcentagem da percepção de existência das ações de QVT e de QV do Trabalhador.

A Figura 7 contém a porcentagem com que os respondentes participam de cada uma das ações, conforme os dados apresentados anteriormente na Tabela 5. É possível perceber que as ações mais freqüentadas são o treinamento policial básico (84,8%) e o controle médico da saúde ocupacional (65,6%), e que um número bem menor de trabalhadores participa do centro de referência ao alcoolismo (9,3%). Apesar disso, há uma participação considerável dos participantes nas ações ofertadas pela organização.

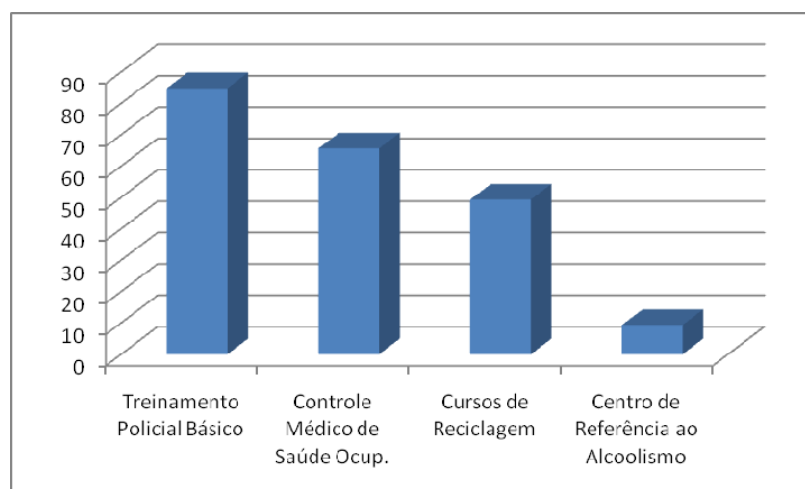


Figura 7. Representação gráfica da porcentagem de participação nas ações de QVT e de QV do Trabalhador.

### Análises de Variância

Além dos resultados gerais descritos anteriormente, são investigados os resultados por grupo pesquisado, por meio de comparações das distâncias entre as médias dos diferentes grupos que integraram esta pesquisa, divididos com base na idade, escolaridade, estado civil, cargo de chefia e tempo de serviço. Para isso, foi utilizada a análise de variância (ANOVA), que identificou se havia diferença estatística significativa entre cada um destes grupos quanto às médias das variáveis investigadas neste estudo (indicadores de bem-estar, estilos de funcionamento organizacional, perfil pessoal nas organizações e ações de QVT e de QV do trabalhador)<sup>8</sup>. No caso de grupos com mais de duas categorias, como estado civil, que subdivide-se em solteiros, casados e divorciados/viúvos, foi realizada a análise intra-grupo (*Post Hoc – Tukey*), visando identificar entre quais grupos estava a diferença significativa de médias. Estes resultados são descritos a seguir.

### Idade

No tocante à idade, foi encontrado resultado significativo com relação aos indicadores relação com a chefia, relação com clientes, identificação com a organização e valorização do trabalho; com relação ao perfil egocêntrico; com relação aos estilos de

<sup>8</sup> Somente serão descritos os resultados que apresentaram diferença estatística significativa, considerando Sig.  $\leq 0,05$ .

funcionamento empreendedor e burocrático; e com relação à percepção de existência e à participação no programa de controle médico da saúde ocupacional, conforme a Tabela 6.

**Tabela 6.** Variância de médias entre idade

Variável	Idade	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Bem-estar na relação com a chefia	Até 35 anos	66	2,54	1,00	2	3,494	0,032
	De 36 a 40 anos	134	2,18	0,91			
	Com 41 anos ou mais	92	2,24	0,89			
Bem-estar na relação com clientes	Até 35 anos	66	2,30	0,91	2	4,730	0,010
	De 36 a 40 anos	134	2,59	0,72			
	Com 41 anos ou mais	92	2,67	0,66			
Bem-estar ident. com a organização	Até 35 anos	66	2,93	0,72	2	3,970	0,020
	De 36 a 40 anos	134	3,22	0,68			
	Com 41 anos ou mais	92	3,19	0,68			
Bem-estar valorização do trabalho	Até 35 anos	66	2,96	0,73	2	3,045	0,049
	De 36 a 40 anos	134	3,20	0,57			
	Com 41 anos ou mais	92	3,11	0,61			
Perfil egocêntrico	Até 35 anos	66	1,46	0,72	2	3,412	0,034
	De 36 a 40 anos	134	1,22	0,67			
	Com 41 anos ou mais	92	1,45	0,89			
Estilo empreendedor	Até 35 anos	66	2,33	0,77	2	5,915	0,003
	De 36 a 40 anos	134	2,45	0,75			
	Com 41 anos ou mais	92	2,72	0,67			
Estilo burocrático	Até 35 anos	66	2,54	0,40	2	3,187	0,043
	De 36 a 40 anos	134	2,69	0,42			
	Com 41 anos ou mais	92	2,58	0,48			
Existência programa saúde ocup.	Até 35 anos	63	1,75	0,43	2	6,935	0,001
	De 36 a 40 anos	129	1,81	0,39			
	Com 41 anos ou mais	87	1,95	0,21			
Participação programa saúde ocup.	Até 35 anos	62	1,60	0,49	2	4,599	0,011
	De 36 a 40 anos	123	1,72	0,45			
	Com 41 anos ou mais	84	1,82	0,38			

Os dados da Tabela 6 e a análise intra-grupo (*Post Hoc*) demonstraram que:

1. os trabalhadores com idade até 35 anos têm mais bem-estar com a chefia que aqueles com 36 a 40 anos;
2. os trabalhadores com idade até 35 anos têm menor bem-estar com relação aos clientes, à identificação com a organização e à valorização do trabalho que os trabalhadores com idade entre 36 e 40 anos;

3. os indivíduos com idade entre 36 e 40 anos se percebem como menos egocêntricos que os demais;
4. os trabalhadores com 41 anos ou mais são os que mais percebem o estilo empreendedor;
5. aqueles com idade entre 36 e 40 anos são os que mais percebem o estilo burocrático;
6. os trabalhadores com 41 anos ou mais são os que mais percebem a existência e os que mais participam do programa de controle médico da saúde ocupacional.

### Escolaridade

Os resultados da análise de variância entre os grupos de escolaridade apresentados na Tabela 7 mostram que ocorrem diferenças estatisticamente significativas para o indicador de bem-estar relação com a chefia, para o perfil tímido e para a percepção da existência do centro de referência ao alcoolismo.

**Tabela 7.** Variância de médias entre escolaridade

Variável	Escolaridade	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Bem-estar na relação com a chefia	Até 2º grau incompleto	72	2,06	0,85	2	3,010	0,051
	2º grau completo	142	2,35	0,91			
	Acima de sup. incompleto	74	2,40	1,02			
Perfil tímido	Até 2º grau incompleto	72	1,59	0,83	2	4,763	0,009
	2º grau completo	142	1,80	0,69			
	Acima de sup. incompleto	74	1,50	0,68			
Existência centro de ref. ao alcoolismo	Até 2º grau incompleto	68	1,63	0,48	2	5,669	0,004
	2º grau completo	134	1,68	0,46			
	Acima de sup. incompleto	73	1,86	0,34			

Os resultados das ANOVAS e da análise intra-grupo (*Post Hoc*) indicam que:

1. os membros com escolaridade mais baixa (até 2º grau incompleto) são os que possuem menor bem-estar quanto à relação com a chefia, pois houve diferença estatística significativa entre a média deste grupo e a dos demais;
2. os indivíduos com 2º grau completo se percebem como mais tímidos que aqueles com escolaridade acima de superior incompleto;
3. os trabalhadores com escolaridade acima de superior incompleto são os que mais percebem a existência do centro de referência ao alcoolismo, pois sua média se diferencia da média dos demais grupos.

## Estado Civil

Quanto ao estado civil, os diversos grupos investigados tiveram percepções diferentes com relação aos indicadores relação com clientes, autonomia, identificação com a organização e valorização do trabalho. Também foram encontradas diferenças entre as médias dos perfis realizador, auto-exigente, descuidado, prestativo e egocêntrico; do estilo empreendedor; e da participação no programa de controle médico da saúde ocupacional e no treinamento policial básico, conforme apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8.** Variância de médias entre estado civil

Variável	Estado civil	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Bem-estar relação clientes	Solteiro	60	2,30	0,84	2	3,723	0,025
	Casado	206	2,60	0,70			
	Separado/Viúvo	23	2,62	0,98			
Bem-estar autonomia	Solteiro	60	1,74	0,89	2	3,974	0,020
	Casado	206	1,99	0,83			
	Separado/Viúvo	23	1,55	0,99			
Bem-estar id. com a organização	Solteiro	60	2,90	0,79	2	5,566	0,004
	Casado	206	3,22	0,66			
	Separado/Viúvo	23	2,99	0,73			
Bem-estar valorização do trab.	Solteiro	60	2,92	0,72	2	3,355	0,036
	Casado	206	3,14	0,59			
	Separado/Viúvo	23	3,23	0,67			
Perfil realizador	Solteiro	60	2,34	0,64	2	3,377	0,036
	Casado	206	2,54	0,60			
	Separado/Viúvo	23	2,33	0,63			
Perfil auto-exigente	Solteiro	60	2,94	0,65	2	3,239	0,041
	Casado	206	3,16	0,55			
	Separado/Viúvo	23	3,15	0,67			
Perfil descuidado	Solteiro	60	1,25	0,84	2	3,097	0,047
	Casado	206	1,01	0,73			
	Separado/Viúvo	23	0,85	0,79			
Perfil prestativo	Solteiro	60	2,66	0,68	2	4,579	0,011
	Casado	206	2,95	0,61			
	Separado/Viúvo	23	2,85	0,77			
Perfil egocêntrico	Solteiro	60	1,56	0,70	2	3,230	0,041
	Casado	206	1,28	0,76			
	Separado/Viúvo	23	1,35	0,59			

(continuação)



**Tabela 8.** Variância de médias entre estado civil (continuação)

Variável	Estado civil	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Estilo empreendedor	Solteiro	60	2,28	0,75	2	4,056	0,018
	Casado	206	2,58	0,69			
	Separado/Viúvo	23	2,46	0,95			
Participação pg. saúde ocupacional	Solteiro	56	1,59	0,49	2	2,962	0,053
	Casado	188	1,75	0,43			
	Separado/Viúvo	22	1,77	0,42			
Participação treinamento básico	Solteiro	54	1,83	0,37	2	3,280	0,039
	Casado	193	1,94	0,24			
	Separado/Viúvo	21	1,95	0,21			

Os dados da Tabela 8 e do *post hoc* indicam que, para estes participantes:

1. os trabalhadores solteiros têm menos frequentemente bem-estar com relação aos clientes, à identificação com a organização e à valorização do trabalho do que os casados;
2. o grupo dos separados e viúvos tem menos bem-estar quanto à autonomia do que os casados;
3. quanto ao perfil, os casados se percebem como mais realizadores que os demais grupos;
4. os solteiros se julgam menos auto-exigentes e prestativos e mais descuidados e egocêntricos que os casados;
5. o grupo dos casados é o que mais percebe o estilo empreendedor e os solteiros os que menos percebem;
6. os solteiros são os que menos participam do programa de controle médico da saúde ocupacional e do treinamento policial básico.

### Cargo de Chefia

Com relação à chefia, foi encontrada diferença significativa entre as médias dos trabalhadores que exerciam cargo de chefia e dos que não exerciam nas variáveis apresentadas na Tabela 9.

**Tabela 9.** Variância de médias com relação ao exercício de cargo de chefia

Variável	Chefia	N	Média	DP	Df	F	Sig.																																																								
Bem-estar autonomia	Exerce cargo	72	2,08	0,85	1	3,939	0,048																																																								
	Não exerce	206	1,84	0,89				Bem-estar id. com a organização	Exerce cargo	72	3,26	0,69	1	3,645	0,057	Não exerce	206	3,07	0,72	Perfil controlador	Exerce cargo	72	2,21	0,779	1	19,496	0,000	Não exerce	206	1,74	0,79	Existência pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	70	1,93	0,25	1	5,958	0,015	Não exerce	199	1,80	0,39	Participação pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	67	1,81	0,39	1	3,748	0,054	Não exerce	192	1,68	0,46	Participação treinamento básico	Exerce cargo	65	1,98	0,12	1	5,434	0,021
Bem-estar id. com a organização	Exerce cargo	72	3,26	0,69	1	3,645	0,057																																																								
	Não exerce	206	3,07	0,72				Perfil controlador	Exerce cargo	72	2,21	0,779	1	19,496	0,000	Não exerce	206	1,74	0,79	Existência pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	70	1,93	0,25	1	5,958	0,015	Não exerce	199	1,80	0,39	Participação pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	67	1,81	0,39	1	3,748	0,054	Não exerce	192	1,68	0,46	Participação treinamento básico	Exerce cargo	65	1,98	0,12	1	5,434	0,021	Não exerce	195	1,89	0,31								
Perfil controlador	Exerce cargo	72	2,21	0,779	1	19,496	0,000																																																								
	Não exerce	206	1,74	0,79				Existência pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	70	1,93	0,25	1	5,958	0,015	Não exerce	199	1,80	0,39	Participação pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	67	1,81	0,39	1	3,748	0,054	Não exerce	192	1,68	0,46	Participação treinamento básico	Exerce cargo	65	1,98	0,12	1	5,434	0,021	Não exerce	195	1,89	0,31																				
Existência pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	70	1,93	0,25	1	5,958	0,015																																																								
	Não exerce	199	1,80	0,39				Participação pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	67	1,81	0,39	1	3,748	0,054	Não exerce	192	1,68	0,46	Participação treinamento básico	Exerce cargo	65	1,98	0,12	1	5,434	0,021	Não exerce	195	1,89	0,31																																
Participação pg. saúde ocupacional	Exerce cargo	67	1,81	0,39	1	3,748	0,054																																																								
	Não exerce	192	1,68	0,46				Participação treinamento básico	Exerce cargo	65	1,98	0,12	1	5,434	0,021	Não exerce	195	1,89	0,31																																												
Participação treinamento básico	Exerce cargo	65	1,98	0,12	1	5,434	0,021																																																								
	Não exerce	195	1,89	0,31																																																											

É possível observar que:

1. os trabalhadores que exercem cargo de chefia têm bem-estar mais frequentemente com relação aos indicadores autonomia e identificação com a organização;
2. aqueles com cargo de chefia se percebem mais frequentemente como controladores;
3. os indivíduos que exercem cargo de chefia percebem mais a existência do programa de controle médico da saúde ocupacional e participam mais deste programa e do treinamento policial básico.

### **Tempo de Serviço**

Para finalizar, no tocante ao tempo de serviço, foi encontrada diferença significativa entre as médias das seguintes variáveis: bem-estar na relação com a chefia e com os clientes, salário, suporte ambiental e valorização do trabalho; perfil egocêntrico; estilos empreendedor e afiliativo; e percepção da existência do treinamento policial básico e participação nesta ação e no programa de controle médico da saúde ocupacional.

**Tabela 10.** Variância de médias entre tempo de serviço

Variável	Tempo de serviço	N	Média	DP	Df	F	Sig.
Bem-estar relação com a chefia	Até 15 anos	75	2,59	0,90	2	5,930	0,003
	De 16 a 20 anos	125	2,13	0,93			
	Mais de 21 anos	79	2,27	0,91			
Bem-estar relação com os clientes	Até 15 anos	75	2,61	0,66	2	5,328	0,005
	De 16 a 20 anos	125	2,69	0,64			
	Mais de 21 anos	79	2,66	0,77			
Bem-estar salário	Até 15 anos	75	1,55	0,97	2	3,907	0,021
	De 16 a 20 anos	125	1,84	0,88			
	Mais de 21 anos	79	1,95	0,96			
Bem-estar suporte ambiental	Até 15 anos	75	1,83	0,85	2	4,305	0,014
	De 16 a 20 anos	125	2,11	0,80			
	Mais de 21 anos	79	2,18	0,71			
Bem-estar valorização do trabalho	Até 15 anos	75	2,96	0,69	2	4,781	0,009
	De 16 a 20 anos	125	3,24	0,54			
	Mais de 21 anos	79	3,07	0,65			
Perfil egocêntrico	Até 15 anos	75	1,50	0,69	2	3,411	0,034
	De 16 a 20 anos	125	1,23	0,70			
	Mais de 21 anos	79	1,42	0,86			
Estilo empreendedor	Até 15 anos	75	2,34	0,73	2	7,344	0,001
	De 16 a 20 anos	125	2,49	0,72			
	Mais de 21 anos	79	2,77	0,66			
Estilo afiliativo	Até 15 anos	75	2,22	0,73	2	3,152	0,044
	De 16 a 20 anos	125	2,19	0,74			
	Mais de 21 anos	79	2,45	0,68			
Participação pg. saúde ocupacional	Até 15 anos	69	1,58	0,49	2	4,784	0,009
	De 16 a 20 anos	119	1,76	0,43			
	Mais de 21 anos	72	1,79	0,40			
Existência treinamento básico	Até 15 anos	70	1,94	0,23	2	3,018	0,051
	De 16 a 20 anos	122	1,98	0,12			
	Mais de 21 anos	76	1,91	0,29			
Participação treinamento básico	Até 15 anos	69	1,84	0,36	2	5,654	0,004
	De 16 a 20 anos	119	1,97	0,15			
	Mais de 21 anos	73	1,90	0,29			

Por meio dos dados apresentados e do *post hoc*, observa-se que:

1. os indivíduos com menos tempo de serviço (até 15 anos) têm bem-estar com relação à chefia mais frequentemente que aqueles com tempo entre 16 e 20 anos;
2. os indivíduos com menos tempo de serviço (até 15 anos) têm menos bem-estar com relação aos clientes e ao suporte ambiental que os demais grupos;

3. aqueles com menos tempo de serviço (até 15 anos) têm menos bem-estar quanto ao salário que aqueles com mais tempo de serviço (mais de 21 anos);
4. os indivíduos com menos tempo de serviço (até 15 anos) têm bem-estar com relação à valorização do trabalho menos frequentemente que aqueles com tempo entre 16 e 20 anos;
5. aqueles com tempo de serviço entre 16 e 20 anos se consideram menos egocêntricos que aqueles com até 15 anos de serviço na organização;
6. os indivíduos com 21 anos ou mais de serviço percebem mais os estilos empreendedor e afiliativo do que os indivíduos com menos tempo de serviço;
7. os trabalhadores com menos tempo de serviço (até 15 anos) são os que menos participam do programa de controle médico da saúde ocupacional;
8. aqueles com tempo e serviço entre 16 e 20 anos percebem mais a existência do treinamento policial básico do que os trabalhadores que têm mais tempo de serviço;
9. os trabalhadores com até 15 anos de serviço participam menos do treinamento policial que aqueles com tempo entre 16 e 20 anos.

### **Síntese das Análises de Variância**

As análises de variância demonstram que o bem-estar é geralmente menor para aqueles mais jovens, solteiros, com menor escolaridade e menos tempo de serviço e que não exercem cargo de chefia. Quanto ao perfil, são mais egocêntricos aqueles com idade entre 36 e 40 anos e com menor tempo de serviço (até 15 anos) e são mais realizadores aqueles casados. Os tímidos são mais frequentemente os indivíduos com escolaridade de 2º grau completo e os controladores as pessoas exercendo cargo de chefia.

No que tange aos estilos de funcionamento organizacional, a cultura empreendedora é mais percebida pelos trabalhadores mais velhos, casados e com mais tempo de serviço. Estes últimos, com mais tempo de serviço, também são os que mais percebem o estilo afiliativo. Já o estilo burocrático é mais percebido por aqueles com idade entre 36 e 40 anos.

Quanto às ações, o programa de controle médico da saúde ocupacional é mais percebido e/ou conta com a maior participação dos mais velhos, com mais tempo de serviço e exercendo cargo de chefia e é menos percebido pelos solteiros. Aquelas indivíduos solteiros e com menos tempo de serviço também participam menos do treinamento policial básico, enquanto os chefes participam mais que os seus subordinados.

Por fim, o centro de referência ao alcoolismo é mais percebido pelos indivíduos com maior escolaridade.

### **Análises de Regressão**

A seguir, serão apresentadas as análises de regressão realizadas neste estudo, utilizadas para identificar as relações entre as variáveis investigadas. Segundo Baron e Kenny (1986), existem três condições para que seja afirmado que uma variável é mediadora: o mediador é preditor significativo da variável dependente; a variável independente é um preditor significativo do mediador; e, na presença da variável independente e do mediador, a relação significativa que existia entre a variável independente e a dependente decresce em magnitude.

Sendo assim, para cada indicador de bem-estar (variável critério), são realizadas análises de regressão linear, identificando:

- (1) quais variáveis antecedentes (estilos, QVT e QV do trabalhador) e mediadoras (perfis) predizem tal indicador, referentes à primeira condição de Baron e Kenny (1986); e
- (2) quais variáveis antecedentes (estilos<sup>9</sup>) são preditoras significativas das mediadoras (perfis), referentes à segunda condição.

Por fim, são apresentados os resultados da análise de regressão múltipla hierárquica, que verifica a terceira condição citada pelos autores. Para que seja comprovada a existência de mediação, é necessário que, na presença da variável mediadora, haja um aumento da explicação da variável critério ( $R^2$ ) e um decréscimo da força da relação entre a variável antecedente e a critério (Beta), sendo estes resultados significativos.

### **Autonomia**

Com relação ao indicador autonomia, a análise de regressão linear identificou as variáveis descritas na Tabela 11 como preditoras significativas deste indicador.

---

<sup>9</sup> Também foram realizadas análises de regressão linear para verificar se as ações de qualidade de vida no trabalho e as ações de qualidade de vida do trabalhador eram preditoras dos perfis pessoais, mas não foi encontrado nenhum resultado significativo.

**Tabela 11.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e autonomia

<b>Perfil Pessoal</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,48	0,24	<b>Ajustado</b> 0,22	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Realizador	0,620	0,434	6,868	0,000
Controlador	0,126	0,118	2,308	0,022
Egocêntrico	-0,139	-0,120	-2,402	0,017
<b>Estilos de Funcionamento</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,57	0,32	<b>Ajustado</b> 0,32	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor	0,478	0,392	5,783	0,000
Afiliativo	0,314	0,254	3,894	0,000
Individualista	0,189	0,161	3,471	0,001
Burocrático	-0,351	-0,192	-4,417	0,000
<b>QV do Trabalhador</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,27	0,07	<b>Ajustado</b> 0,06	0,001
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência controle saúde	0,647	0,264	3,334	0,001
<b>QVT</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,27	0,07	<b>Ajustado</b> 0,06	0,001
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência curso reciclagem	0,489	0,253	3,193	0,002

É possível observar que os estilos de funcionamento são as variáveis que mais explicam este indicador ( $R^2 = 0,32$ ), seguidos dos perfis ( $R^2 = 0,24$ ) e, por último, das ações ( $R^2 = 0,07$  cada). Também é importante notar que o perfil egocêntrico e o estilo burocrático têm relação negativa com o indicador autonomia, o que significa que quanto maior a percepção destas variáveis, menor o bem-estar quanto a este indicador.

Em seguida, foi testada a segunda condição de Baron e Kenny (1986), ou seja, buscou-se identificar quais estilos de funcionamento eram preditores dos três perfis descritos na Tabela 11. Segundo a análise de regressão linear demonstrada na Tabela 12, o perfil realizador é predito pelos estilos empreendedor e afiliativo; o perfil controlador pelos estilos empreendedor, individualista e burocrático; e o perfil egocêntrico pelo estilo individualista.

**Tabela 12.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e os perfis realizador, controlador e egocêntrico

Variável critério	Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Realizador	Empreendedor	0,189	0,222	2,864	0,004
	Afiliativo	0,138	0,160	2,141	0,033
Controlador	Empreendedor	0,173	0,152	1,921	0,055
	Individualista	0,114	0,104	1,923	0,055
	Burocrático	0,270	0,158	3,119	0,002
Egocêntrico	Individualista	0,228	0,226	1,547	0,000

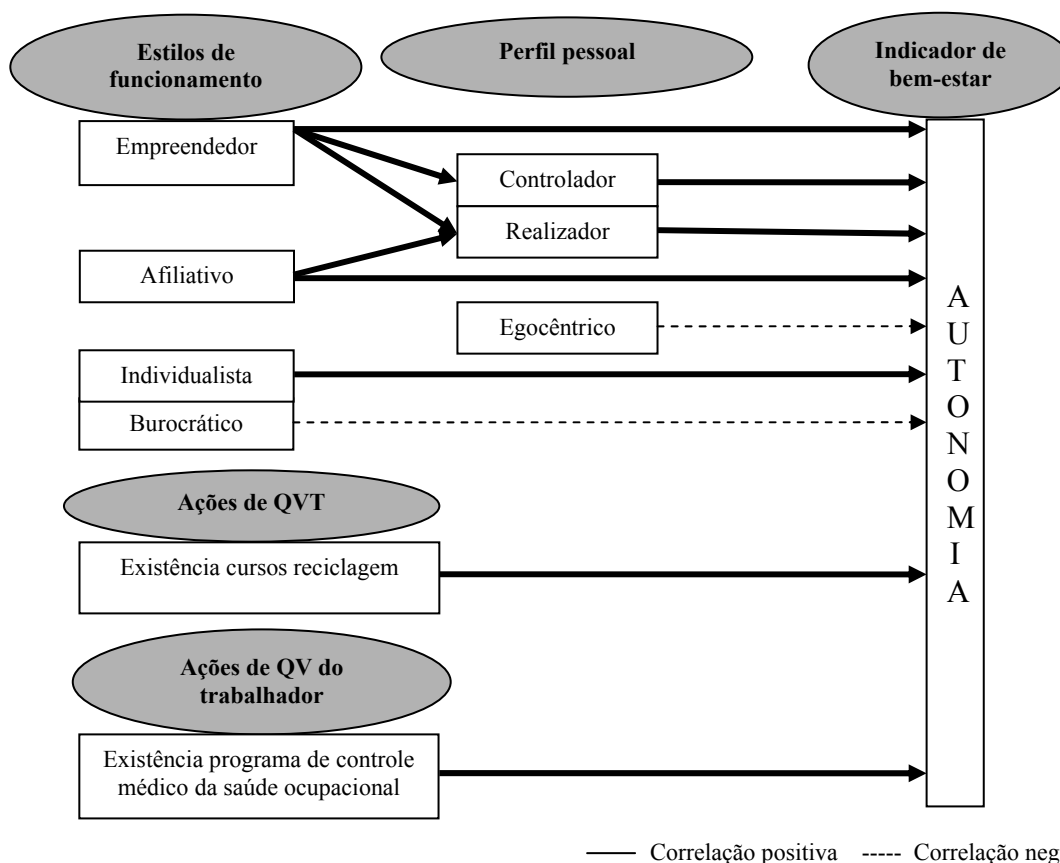
Para finalizar, a Tabela 13 apresenta os resultados da análise da terceira condição de Baron e Kenny (1986). Nota-se que a relação entre o estilo empreendedor e o indicador autonomia foi mediada tanto pelo perfil realizador quanto pelo controlador, e que a relação entre o estilo afiliativo e a autonomia também foi mediada pelo perfil realizador, pois, na presença da variável mediadora, houve um aumento da explicação da variável critério ( $R^2$ ) e um decréscimo da força da relação entre a variável antecedente e a critério (Beta), sendo estes resultados significativos.

**Tabela 13.** Relações de mediação da variável critério autonomia

Variável	$R^2$	Beta	Sig.
Empreendedor*	0,262	0,512	0,000
Empreendedor *	0,262	0,471	0,000
Realizador**	0,351	0,316	0,000
Afiliativo*	0,249	0,499	0,000
Afiliativo*	0,249	0,395	0,000
Realizador**	0,343	0,324	0,000
Empreendedor*	0,262	0,512	0,000
Empreendedor*	0,262	0,470	0,000
Controlador**	0,306	0,214	0,000

Nota. \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

A Figura 8 representa os resultados anteriormente apresentados.



*Figura 8.* Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador autonomia.

### Suporte Ambiental

Os preditores do indicador suporte ambiental são apresentados na Tabela 14. Os resultados indicam que esta variável é impactada negativamente pelo estilo burocrático e positivamente pelos perfis realizador e auto-exigente, pelo estilo empreendedor e pela percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional, do centro de referência ao alcoolismo e dos cursos de reciclagem.



**Tabela 14.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e suporte ambiental

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
<b>Perfil Pessoal</b>			<b>Ajustado</b>	
	0,34	0,12	0,10	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Realizador	0,438	0,298	4,384	0,000
Auto-exigente	0,296	0,186	2,864	0,004
<b>Estilos de Funcionamento</b>			<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
			<b>Ajustado</b>	
	0,49	0,24	0,24	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor	0,482	0,385	5,357	0,000
Burocrático	-0,411	-0,219	-4,755	0,000
<b>QV do Trabalhador</b>			<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
			<b>Ajustado</b>	
	0,25	0,09	0,07	0,001
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência controle saúde	0,479	0,205	2,611	0,010
Existência centro alcoolismo	0,243	0,129	2,139	0,033
<b>QVT</b>			<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
			<b>Ajustado</b>	
	0,32	0,10	0,09	
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência curso reciclagem	0,630	0,343	4,401	0,000

Com relação à segunda condição, que visa identificar quais variáveis antecedentes predizem as mediadoras, nenhuma das variáveis investigadas prediz o perfil auto-exigente. Quanto ao perfil realizador, os estilos empreendedor e afiliativo atuam como seus preditores, como descrito anteriormente.

Desta forma, o teste de mediação somente foi realizado para verificar se o perfil realizador atua como mediador da relação entre o estilo empreendedor e o indicador suporte ambiental. Este teste obteve resultados significativos, que são apresentados na Tabela 15.

**Tabela 15.** Relações de mediação da variável critério suporte ambiental

<b>Variável</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor*	0,191	0,438	0,000
Empreendedor *	0,191	0,392	0,000
Realizador**	0,209	0,139	0,003

*Nota.* \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

As relações das variáveis investigadas com o indicador suporte ambiental são representadas na Figura 9.

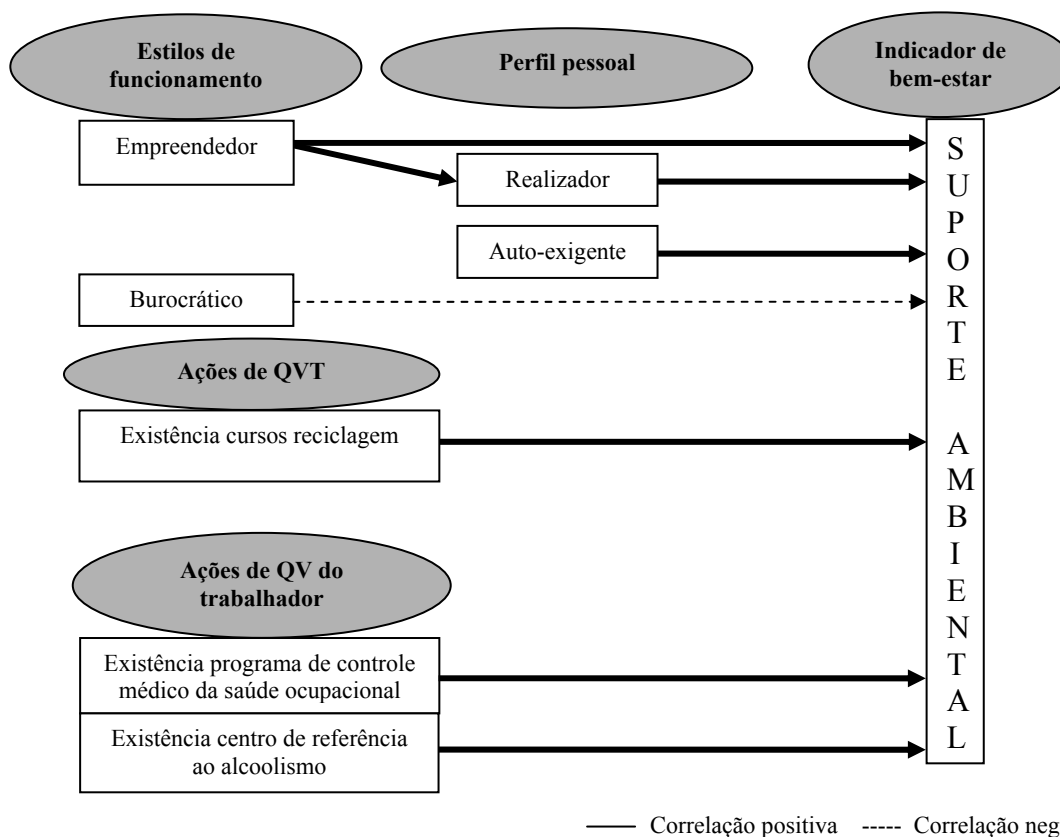


Figura 9. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador suporte ambiental.

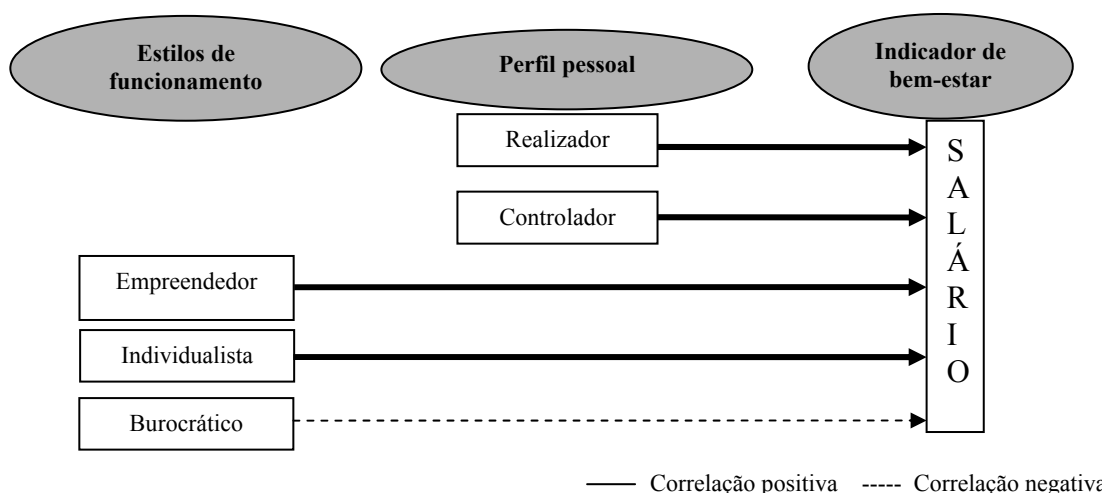
## Salário

Este indicador apresentou como preditores as variáveis do perfil realizador e controlador e dos estilos empreendedor, individualista e burocrático, esta última de forma negativa, conforme demonstra a Tabela 16.

**Tabela 16.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e salário

Perfil Pessoal	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Sig.
	Ajustado			
	0,20	0,04	0,02	0,034
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Realizador	0,228	0,150	2,121	0,035
Controlador	0,147	0,130	2,263	0,024
Estilos de Funcionamento	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Sig.
	Ajustado			
	0,41	0,17	0,16	0,000
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Empreendedor	0,496	0,383	5,078	0,000
Individualista	0,129	0,103	1,999	0,046
Burocrático	-0,382	-0,197	-4,078	0,000

Como apresentado anteriormente, os preditores do perfil realizador são os estilos de funcionamento empreendedor e afiliativo. Quanto ao perfil controlador, tanto o estilo empreendedor quanto o individualista e o burocrático atuam como preditores. Contudo, a análise de regressão múltipla realizada para verificar se estes perfis atuam como mediadores não apresentou resultados significativos; portanto, não houve mediação entre as relações das variáveis e do indicador salário. Os resultados são representados na Figura 10.



*Figura 10.* Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador salário.

## Oportunidades de Crescimento

O indicador de bem-estar pessoal nas organizações denominado oportunidades de crescimento tem como preditores o perfil realizador, os estilos empreendedor e afiliativo e a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional, do centro de referência ao alcoolismo e dos cursos de reciclagem. É importante notar que os estilos de funcionamento explicam 45% desta variável ( $R^2 = 0,45$ ).

**Tabela 17.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e oportunidades de crescimento

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
<b>Perfil Pessoal</b>			<b>Ajustado</b>	
	0,30	0,09	0,07	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Realizador	0,281	0,204	2,954	0,003
<b>Estilos de Funcionamento</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
			<b>Ajustado</b>	
	0,67	0,45	0,44	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor	0,631	0,537	8,763	0,000
Afiliativo	0,161	0,135	2,295	0,022
<b>QV do Trabalhador</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
			<b>Ajustado</b>	
	0,27	0,07	0,06	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência controle saúde	0,383	0,168	2,129	0,034
Existência centro alcoolismo	0,226	0,123	2,025	0,044
<b>QVT</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
			<b>Ajustado</b>	
	0,26	0,07	0,05	0,001
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência curso reciclagem	0,407	0,228	2,870	0,004

Como visto anteriormente, o perfil realizador é predito pelos estilos empreendedor e afiliativo. Contudo, a relação de mediação somente foi encontrada para o estilo afiliativo, conforme descrito na Tabela 18.

**Tabela 18.** Relações de mediação da variável critério oportunidades de crescimento

<b>Variável</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
Afiliativo*	0,326	0,571	0,000
Afiliativo*	0,326	0,541	0,000
Realizador**	0,334	0,095	0,026

*Nota.* \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

A Figura 11 representa estes resultados.

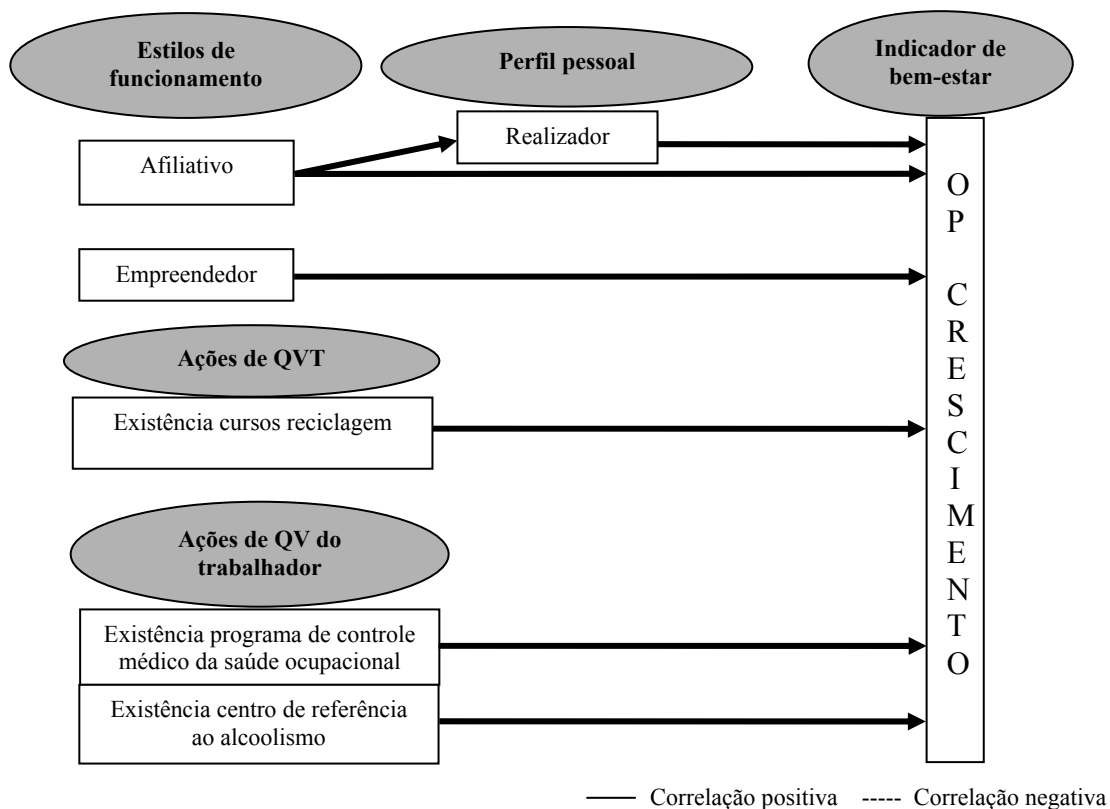


Figura 11. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador oportunidades de crescimento.

### Relação com Clientes

Como é possível observar na Tabela 19, o relacionamento com os clientes foi um indicador que teve como preditores positivos o perfil realizador, os estilos empreendedor e individualista e a percepção da existência do programa de controle médico da saúde ocupacional. Já como preditor negativo, foi encontrado o estilo burocrático.

Tabela 19. Regressão linear entre as variáveis investigadas e relação com clientes

<b>Perfil Pessoal</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig.</b>
	0,40	0,16	0,14	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Realizador	0,288	0,214	3,233	0,001
<b>Estilos de Funcionamento</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig.</b>
	0,48	0,23	0,23	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor	0,531	0,464	6,417	0,000
Individualista	0,161	0,146	2,957	0,003
Burocrático	-0,382	-0,222	-4,804	0,000
<b>QV do Trabalhador</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig.</b>
	0,19	0,36	0,22	0,046
Existência controle saúde	0,432	0,202	2,509	0,013

Como já visto, os preditores do perfil realizador são os estilos empreendedor e afiliativo. Como o estilo afiliativo não é preditor do indicador relação com clientes, somente foi feito o teste de mediação para o estilo empreendedor. O resultado está apresentado na Tabela 20 e foi significativo, ou seja, há relação de mediação.

**Tabela 20.** Relações de mediação da variável critério relação com clientes

<b>Variável</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor*	0,187	0,433	0,000
Empreendedor*	0,187	0,356	0,000
Realizador**	0,236	0,233	0,000

*Nota.* \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

Estes resultados são representados na Figura 12.

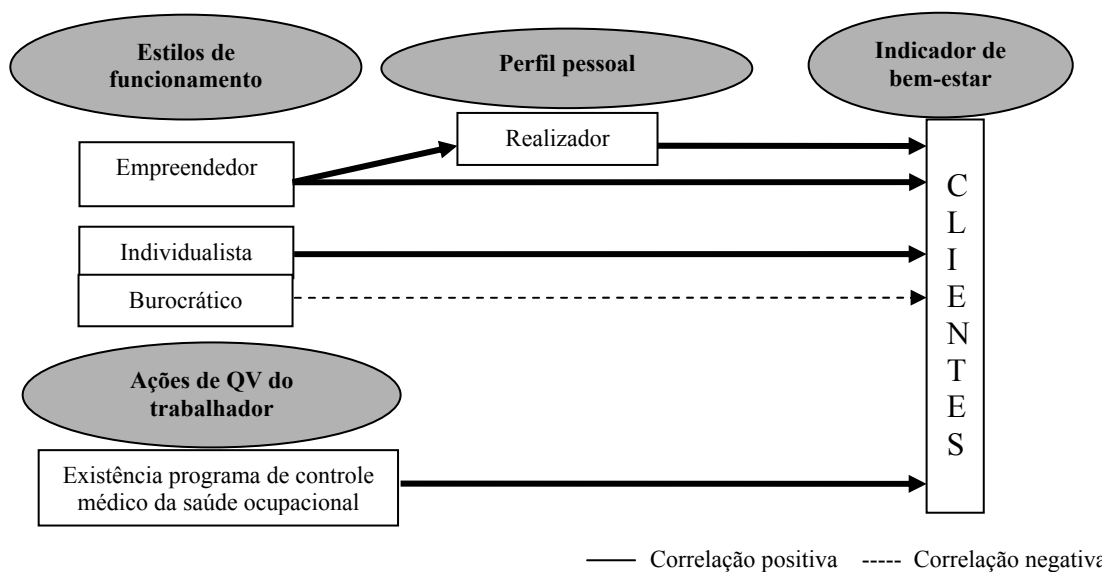


Figura 12. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador relação com clientes.

### Relação com Colegas de Trabalho

De acordo com os resultados descritos na Tabela 21, os preditores do indicador relação com colegas de trabalho são os perfis realizador, sociável, auto-exigente e egocêntrico, este último negativamente, e os estilos empreendedor, afiliativo e burocrático, este último também com relação negativa.

Tabela 21. Regressão linear entre as variáveis investigadas e relação com colegas de trabalho

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
<b>Perfil Pessoal</b>			<b>Ajustado</b>	
	0,52	0,27	0,25	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Realizador	0,209	0,199	3,205	0,001
Sociável	0,157	0,177	3,281	0,001
Auto-exigente	0,217	0,190	3,210	0,001
Egocêntrico	-0,132	-0,154	-3,142	0,002
<b>Estilos de Funcionamento</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,59	0,35	0,34	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor	0,376	0,418	6,283	0,000
Afliativo	0,177	0,195	3,037	0,003
Burocrático	-0,177	-0,131	-3,079	0,002

Quanto aos preditores dos perfis, foi visto que a variável realizador tem como preditores os estilos empreendedor e afiliativo, a variável egocêntrico tem como preditor o estilo individualista e o perfil auto-exigente não possui preditores dentre os estilos de funcionamento. O perfil sociável, cuja regressão linear ainda não havia sido realizada, possui como preditor o estilo afiliativo, conforme consta na Tabela 22.

**Tabela 22.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e o perfil sociável

Variável critério	Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Sociável	Afilativo	0,233	0,079	2,940	0,003

Por fim, a análise de mediação destas variáveis, apresentada na Tabela 23, indicou que a relação entre o estilo afiliativo e o indicador relação com os colegas é mediada tanto pelo perfil realizador quanto pelo sociável. A relação entre este indicador e o estilo empreendedor também foi mediada pelo perfil realizador.

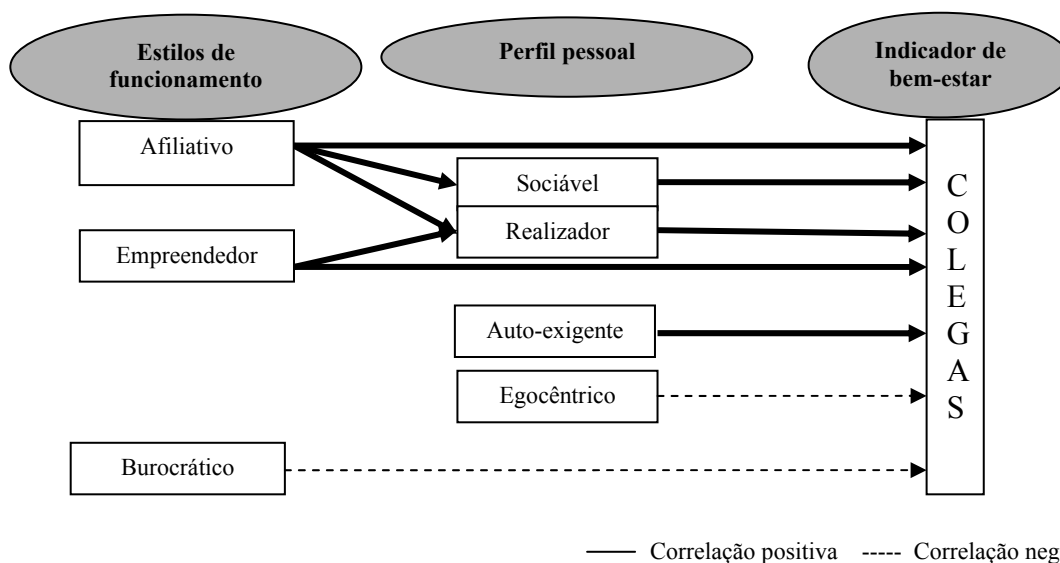
**Tabela 23.** Relações de mediação da variável critério relação com colegas de trabalho

Variável	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Empreendedor*	0,317	0,563	0,000
Empreendedor *	0,317	0,473	0,000
Realizador**	0,382	0,270	0,000
Afilativo*	0,267	0,518	0,000
Afilativo*	0,267	0,424	0,000
Realizador**	0,343	0,291	0,000
Afilativo*	0,267	0,517	0,000
Afilativo*	0,267	0,456	0,000
Sociável**	0,329	0,256	0,000

*Nota.* \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

Estes resultados são representados na Figura 13.





*Figura 13.* Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador relação com colegas.

### **Relação com a Chefia**

Este indicador teve como preditores positivos o perfil realizador, os estilos empreendedor e afiliativo, a participação no centro de referência ao alcoolismo e a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional, do centro de referência ao alcoolismo e dos cursos de reciclagem, conforme a Tabela 24. Como preditores negativos, foram encontrados o estilo burocrático e a participação no programa de controle médico da saúde ocupacional e no treinamento policial básico.

**Tabela 24.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e relação com a chefia

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
<b>Perfil Pessoal</b>			<b>Ajustado</b>	
	0,32	0,10	0,09	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Realizador	0,347	0,238	3,477	0,001
<b>Estilos de Funcionamento</b>			<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,57	0,32	0,31	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor	0,486	0,391	5,741	0,000
Afiliativo	0,249	0,197	3,015	0,003
Burocrático	-0,439	-0,236	-5,408	0,000
<b>QV do Trabalhador</b>			<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,29	0,08	0,07	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência controle saúde	0,729	0,278	3,536	0,000
Participação controle saúde	-0,330	-0,158	-1,995	0,047
Existência centro alcoolismo	0,284	0,134	2,222	0,027
Participação centro alcoolismo	0,368	0,117	1,928	0,055
<b>QVT</b>			<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
	0,32	0,10	0,09	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Participação treinamento básico	-0,850	-0,250	-3,045	0,003
Existência curso reciclagem	0,658	0,321	4,127	0,000

O teste de mediação foi realizado considerando o perfil realizador como mediador e os estilos empreendedor e afiliativo como variáveis antecedentes, uma vez que ambos são preditores deste perfil. Os resultados indicam que há mediação na relação entre ambos os estilos e o indicador relação com a chefia, conforme demonstrado na Tabela 25.

**Tabela 25.** Relações de mediação da variável critério relação com a chefia

<b>Variável</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor*	0,255	0,505	0,000
Empreendedor *	0,255	0,456	0,000
Realizador**	0,275	0,149	0,001
Afiliativo*	0,224	0,473	0,000
Afiliativo *	0,224	0,420	0,000
Realizador**	0,249	0,166	0,000

*Nota.* \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

A Figura 14 apresenta graficamente estes resultados.

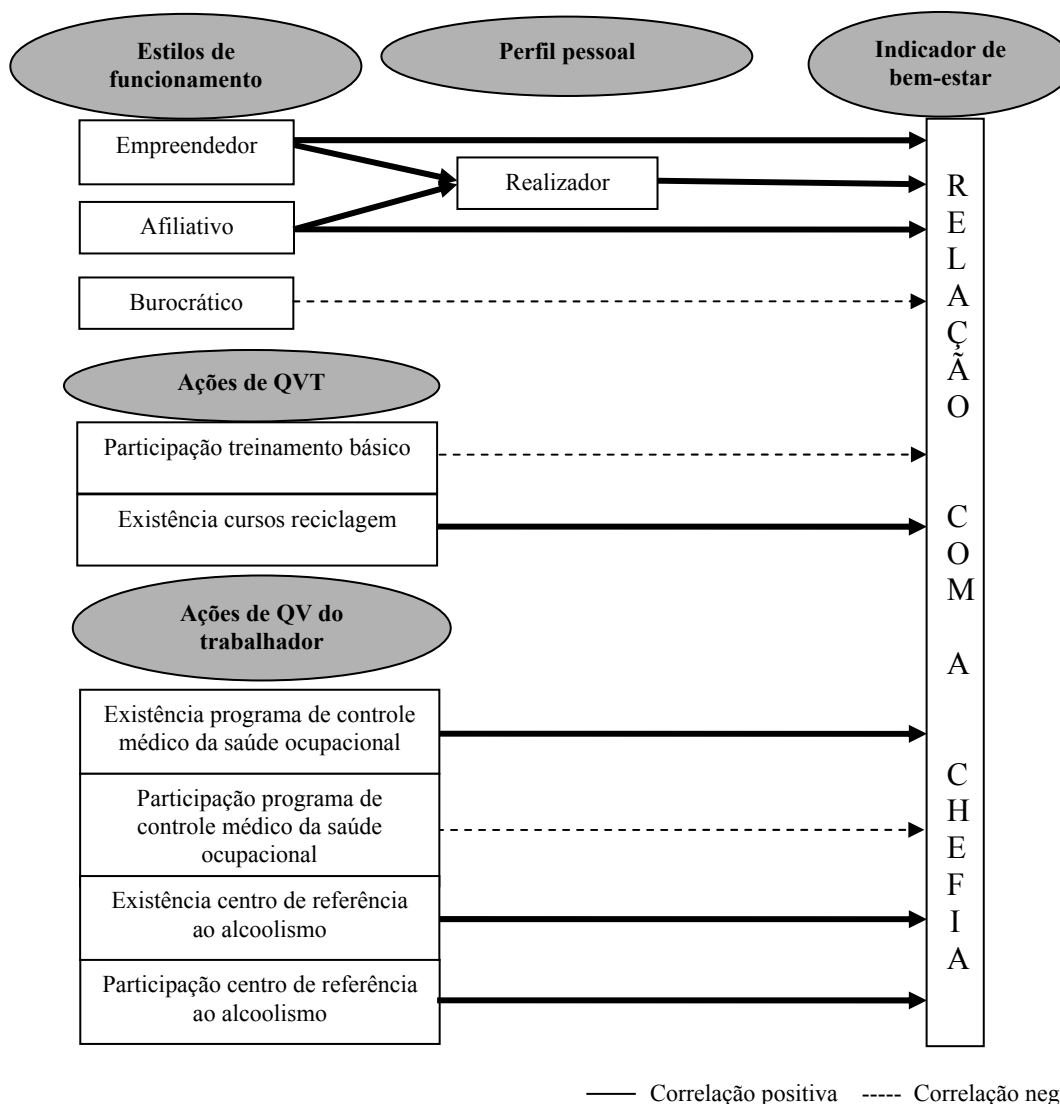


Figura 14. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador relação com a chefia.

### Identificação com o Trabalho

Os resultados apresentados na Tabela 26, que descrevem a regressão linear tendo o indicador identificação com o trabalho como variável critério indicam que somente os perfis realizador e auto-exigente e o estilo empreendedor predizem esta variável.

**Tabela 26.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e identificação com o trabalho

Perfil Pessoal	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Sig.
		0,57	0,33	0,32
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Realizador	0,296	0,273	4,617	0,000
Auto-exigente	0,319	0,272	4,810	0,000
Estilos de Funcionamento	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Sig.
		0,53	0,28	0,28
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Empreendedor	0,369	0,399	5,708	0,000

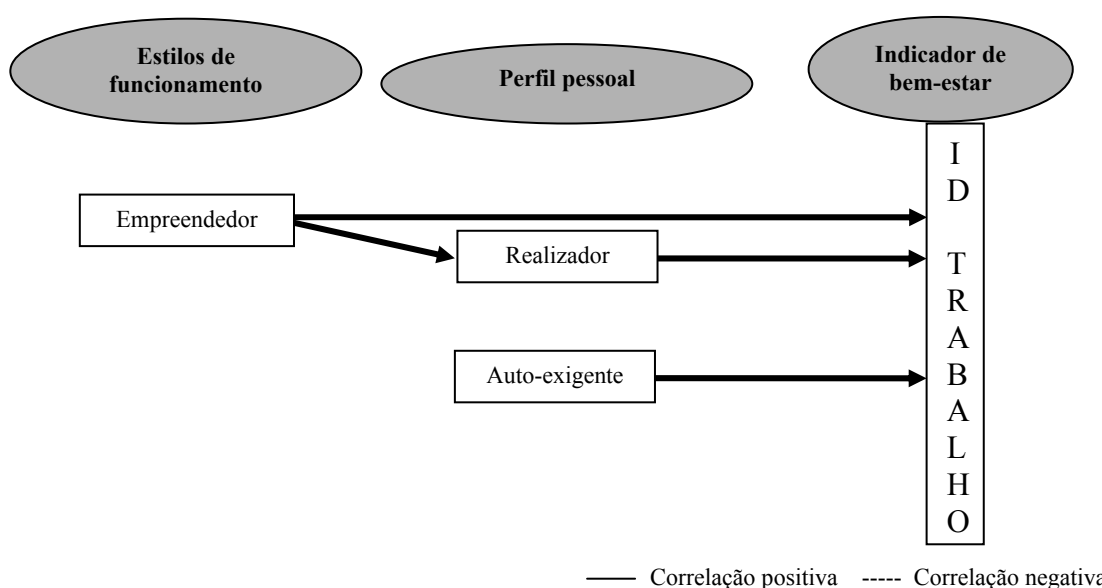
Conforme visto anteriormente, nenhuma das variáveis investigadas prediz o perfil auto-exigente. Portanto, a medição foi testada somente para o perfil realizador, cujos resultados foram significativos e encontram-se na Tabela 27.

**Tabela 27.** Relações de mediação da variável critério identificação com o trabalho

Variável	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Empreendedor*	0,266	0,516	0,000
Empreendedor*	0,266	0,400	0,000
Realizador**	0,376	0,351	0,000

Nota. \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

A Figura 15 representa estes resultados.



**Figura 15.** Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador identificação com o trabalho.

## Valorização do Trabalho

De maneira similar ao indicador identificação com o trabalho, as variáveis preditoras da valorização do trabalho são os perfis realizador e auto-exigente e os estilos empreendedor e individualista, este último de forma negativa. Estes resultados são apresentados na Tabela 28.

**Tabela 28.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e valorização do trabalho

Perfil Pessoal	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Sig.
	Ajustado			
	0,55	0,30	0,29	0,000
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Realizador	0,231	0,227	3,761	0,000
Auto-exigente	0,461	0,418	7,247	0,000
Estilos de Funcionamento	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Sig.
	Ajustado			
	0,46	0,21	0,20	0,000
Variável antecedente	B	Beta	T	Sig.
Empreendedor	0,352	0,404	5,507	0,000
Individualista	-0,118	-0,141	-2,813	0,005

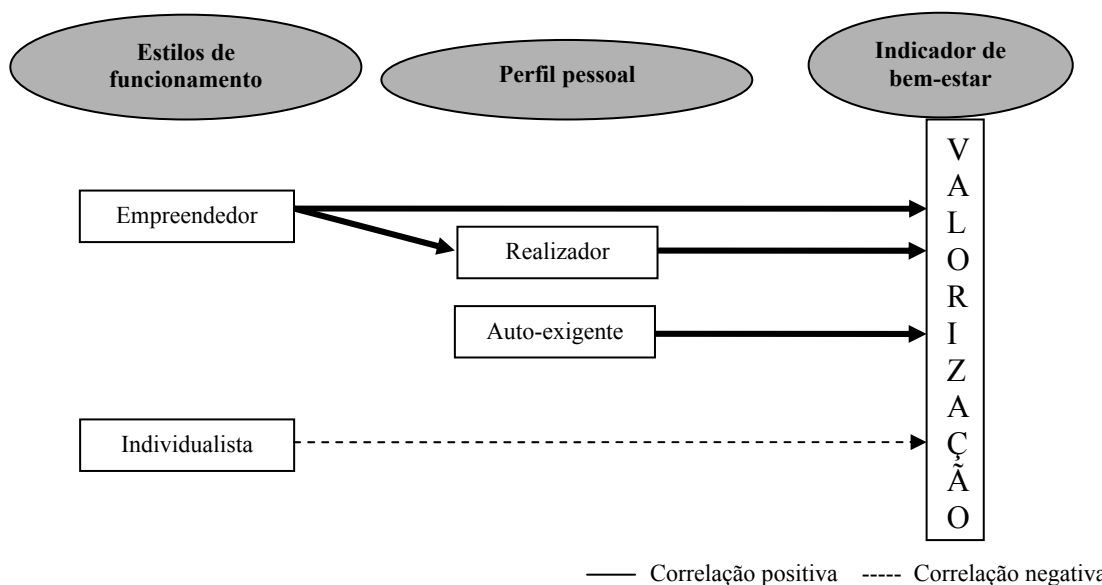
Como o perfil auto-exigente não tem as variáveis investigadas como preditoras, sua influência é direta. Já o perfil realizador novamente atua como variável mediadora na relação entre o estilo empreendedor e a variável critério, neste caso valorização do trabalho. A Tabela 29 descreve estes resultados.

**Tabela 29.** Relações de mediação da variável critério valorização do trabalho

Variável	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Empreendedor*	0,194	0,441	0,000
Empreendedor*	0,194	0,337	0,000
Realizador**	0,283	0,315	0,000

*Nota.* \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

Os resultados das regressões para a variável valorização do trabalho são representados na Figura 16.



*Figura 16.* Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador valorização do trabalho.

### Identificação com a Organização

A última variável critério analisada é a identificação com a organização. Conforme é possível observar na Tabela 30, as variáveis investigadas que a predizem positivamente são os perfis realizador e auto-exigente, o estilo empreendedor e a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional e dos cursos de reciclagem. Os preditores negativos desta variável são o perfil egocêntrico e o estilo individualista.

**Tabela 30.** Regressão linear entre as variáveis investigadas e identificação com a organização

<b>Perfil Pessoal</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig.</b>
	0,49	0,24	0,22	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Realizador	0,218	0,192	3,040	0,003
Auto-exigente	0,363	0,296	4,895	0,000
Egocêntrico	-0,131	-0,142	-2,837	0,005
<b>Estilos de Funcionamento</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig.</b>
	0,63	0,39	0,39	0,000
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor	0,481	0,497	7,721	0,000
Individualista	-0,097	-0,104	-2,370	0,018
<b>QV do Trabalhador</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig.</b>
	0,26	0,07	0,05	0,001
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência controle saúde	0,562	0,280	3,533	0,000
<b>QVT</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig.</b>
	0,26	0,07	0,05	0,001
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Existência curso reciclagem	0,415	0,266	3,353	0,001

O perfil realizador, que tem como preditores os estilos empreendedor e afiliativo, atuou novamente como mediador da relação entre o estilo empreendedor e a variável critério, neste caso identificação com a organização. O perfil egocêntrico, apesar de ter o estilo individualista como preditor, não atuou como mediador nesta relação. Os resultados desta análise são descritos na Tabela 31.

**Tabela 31.** Relações de mediação da variável critério identificação com a organização

<b>Variável</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
Empreendedor*	0,379	0,615	0,000
Empreendedor*	0,379	0,549	0,000
Realizador**	0,414	0,200	0,000

*Nota.* \*Variável antecedente      \*\*Variável mediadora

A Figura 17 representa graficamente estes resultados.

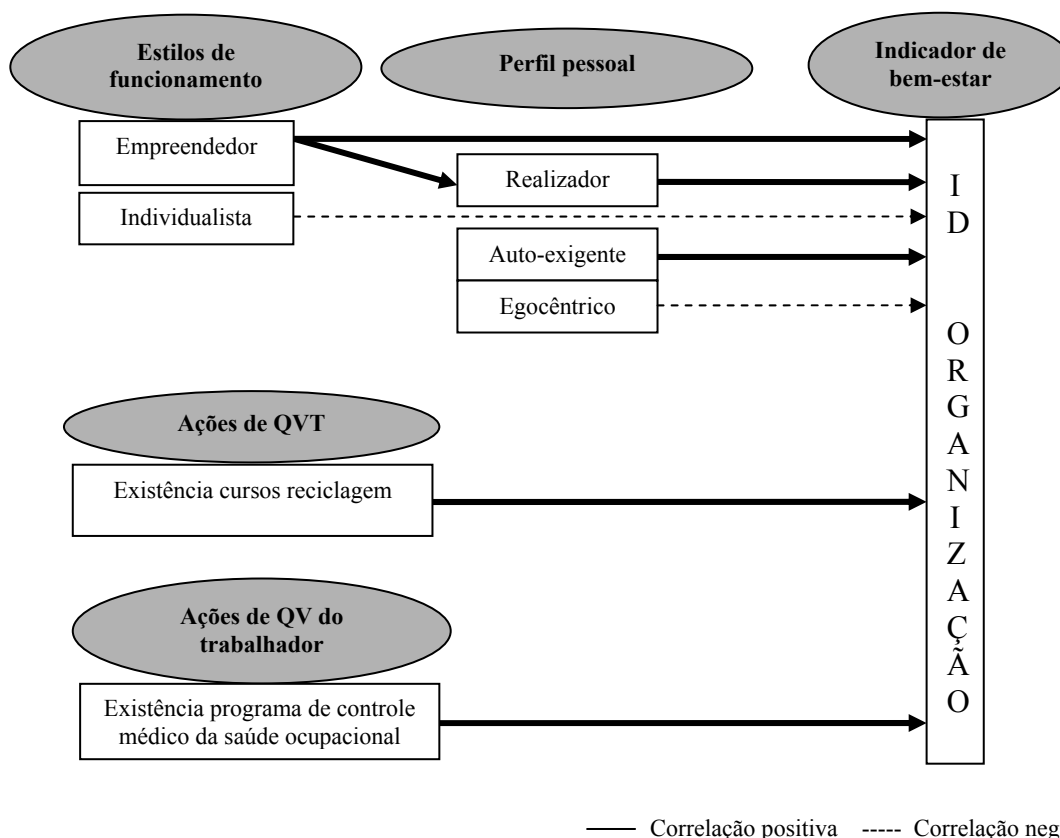


Figura 17. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e o indicador identificação com a organização.

### Síntese das Análises de Regressão

Os resultados das análises de regressão apresentados nos mostram que parte da explicação dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações vêm dos estilos de funcionamento organizacional, cujas porcentagens variam de 17% a 45% ( $0,17 \leq R^2 \leq 0,45$ ). A porcentagem com que as variáveis individuais do perfil pessoal nas organizações explicam os indicadores de bem-estar é inferior, estando entre 4% e 33% ( $0,04 \leq R^2 \leq 0,33$ ). As ações de QVT e de QV do trabalhador explicam entre 7% e 10% ( $0,07 \leq R^2 \leq 0,10$ ) os indicadores de bem-estar, com exceção do indicador relação com os clientes, no qual as ações de QV do trabalhador explicam 36% ( $R^2 = 0,36$ ) desta variável.

Quanto aos quatro estilos de funcionamento, todos impactaram em um ou outro dos indicadores, especialmente o estilo empreendedor, que foi preditor de todos os indicadores e cuja força da relação (Beta) variou entre 0,383 (salário) e 0,537 (oportunidades de crescimento). O estilo burocrático também foi um forte preditor, impactando em seis indicadores com uma força (Beta) que variou entre -0,131 (relação com colegas) e -0,236



(relação com a chefia). O estilo individualista foi preditor de cinco indicadores, cuja variação da força (Beta) foi de -0,103 (salário) a 0,161 (autonomia). Finalmente, o estilo afiliativo impactou em quatro indicadores e a força destas relações (Beta) variou entre 0,135 (oportunidades de crescimento) e 0,254 (autonomia).

É interessante notar que a relação entre os estilos empreendedor e afiliativo e os indicadores eram sempre positivas e geralmente mediadas, enquanto a relação entre o estilo burocrático e os indicadores era sempre negativa e direta. Já o estilo individualista apresentou relações diretas tanto positivas (salário e relação com clientes) quanto negativas (valorização do trabalho e identificação com a organização).

Com relação aos perfis, o realizador influenciou todos os indicadores e a força destas relações (Beta) variou entre 0,150 (salário) e 0,434 (autonomia). O auto-exigente foi o segundo perfil que mais influenciou indicadores, sendo cinco no total, com uma força (Beta) variando entre 0,186 (suporte ambiental) e 0,418 (valorização do trabalho). Em seguida, o perfil egocêntrico foi preditor de três indicadores, cujo valor da força (Beta) ficou entre -0,120 (autonomia) e -0,154 (relação com colegas). O perfil controlador impactou em dois indicadores, autonomia (Beta = 0,118) e salário (Beta = 0,130), e o sociável em um indicador, relação com colegas (Beta = 0,177).

O perfil realizador geralmente atuou como mediador da relação entre os estilos e os indicadores, assim como o perfil sociável, que foi mediador na única relação em que apareceu como preditor. Já os perfis auto-exigente e egocêntrico tiveram impacto direto nas variáveis critério, o primeiro positivo e o segundo negativo. Por fim, o perfil controlador ora atuou como mediador (autonomia) e ora teve impacto direto (salário) nos indicadores de bem-estar.

No que tange às ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador, a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional foi a ação que impactou em mais indicadores, seis no total, e a força (Beta) destas relações variou entre 0,168 (oportunidades de crescimento) e 0,280 (identificação com a organização). A percepção da existência dos cursos de reciclagem influenciou menos indicadores, cinco no total, mas com uma força (Beta) maior do que a primeira ação citada, pois variou entre 0,228 (oportunidades de crescimento) e 0,343 (suporte ambiental). A percepção da existência do centro de referência ao alcoolismo foi preditora de três indicadores, cuja força (Beta) variou entre 0,123 (oportunidades de crescimento) e 0,134 (relação com a chefia). Por fim, a participação no centro de referência ao alcoolismo (Beta

= 0,117), no programa de controle médico da saúde ocupacional (Beta = -0,158) e no treinamento policial básico (Beta = -0,250) influenciaram a relação com a chefia.

Quanto à direção destas relações, a percepção de existência dos cursos de reciclagem teve impacto direto e positivo nos indicadores de bem-estar. Já a participação no treinamento básico teve impacto direto e negativo. Quanto às ações de qualidade de vida do trabalhador, a percepção da existência do programa de controle médico da saúde ocupacional e do centro de referência ao alcoolismo, bem como a participação neste centro, foram preditores significativos e positivos dos indicadores de bem-estar, enquanto a participação no programa de controle médico da saúde ocupacional foi um preditor negativo.

## DISCUSSÃO

Este capítulo visa refletir sobre os resultados descritos anteriormente, com base no referencial teórico e nos objetivos do presente estudo. É importante ressaltar que as análises e a discussão realizadas referem-se aos participantes desta pesquisa e não podem ser generalizadas para todas as organizações. Em um primeiro momento, serão discutidos os resultados específicos das análises descritivas, que respondem aos cinco primeiros objetivos específicos desta pesquisa, sendo eles identificar: o nível de bem-estar pessoal dos trabalhadores quanto a cada um dos indicadores; a percepção dos estilos de funcionamento presentes na organização, entendidos como uma das características do perfil cultural das organizações; o perfil pessoal dos participantes; a percepção dos trabalhadores quanto à existência das ações de QVT e de QV do trabalhador; e a participação dos trabalhadores nestas ações.

Em seguida, serão discutidos os resultados das análises de variância, que correspondem ao sexto objetivo: verificar se há diferenças significativas na percepção dos diversos grupos pesquisados (características demográficas pessoais e funcionais) sobre as variáveis investigadas (indicadores de bem-estar, estilos de funcionamento, perfil pessoal e ações de QVT e QV do trabalhador). Logo após, são abordadas as análises de regressão, cujos resultados atendem aos dois últimos objetivos específicos do estudo: identificar se as variáveis investigadas (estilos de funcionamento, perfil pessoal, ações de QVT e ações de QV do trabalhador) são preditoras dos indicadores de bem-estar; e analisar se o perfil pessoal nas organizações tem um papel mediador na influência dos estilos de funcionamento nos indicadores de bem-estar. Por fim, o último tópico abarca as considerações finais, na qual são apontadas limitações e sugestões para estudos futuros.

### Análises Descritivas

Conforme apontado anteriormente, este estudo considera o bem-estar como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização (Paz, 2004). Segundo a teoria da auto-determinação (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2000), a satisfação das necessidades é assegurada pela competência (indicadores salário, oportunidades de crescimento e relação com clientes), pela autonomia (indicador autonomia) e pelo pertencimento (indicadores suporte ambiental, relação com colegas e relação com a chefia). Já a realização depende do

sentimento de que a pessoa expressa o que há de melhor em si, aprende e se desenvolve, realiza atividades importantes e úteis para si e para os demais e age de maneira harmônica e moralmente desejada (indicadores identificação com o trabalho, identificação com a organização e valorização do trabalho).

Os indicadores de bem-estar com maior média na organização investigada foram identificação com a organização e valorização do trabalho, todos relacionados à realização de desejos. Isto significa que estes indivíduos se identificam com a organização, sentem orgulho e confiança em sua seriedade e percebem suas ações como harmônicas e moralmente desejadas. Também significa que eles frequentemente sentem e percebem que seu trabalho é valorizado, conhecem os resultados do mesmo e o consideram importante para a organização e para a sociedade (Dessen & Paz, no prelo-b).

Sousa (2009) demonstra, em seu estudo, que a segunda configuração de poder mais percebida na polícia militar de Minas Gerais é a missionária, na qual o poder está na ideologia. Esta característica leva a uma grande identificação dos membros com as metas e objetivos organizacionais. A autora também cita que estes policiais trabalham por “amor à causa”, gostam do que fazem e acabam passando isso de pai para filho, razão pela qual diferentes gerações da mesma família trabalham na PM. Estas características reforçam não só a identificação com a organização como também demonstram a valorização que os policiais atribuem ao trabalho que realizam. Outro aspecto que reforça estes indicadores é a forte presença de mitos, ritos e símbolos, que contribuem para manter a identidade e a coesão na organização. Além disso, como esta é uma amostra formada por trabalhadores que estão há muito tempo na organização, é esperado que eles se identifiquem com ela; caso contrário, entrariam em um processo de dissonância cognitiva.

Por outro lado, o indicador salário, relacionado à satisfação de necessidades dos indivíduos, obteve a média mais baixa na organização. Este fato indica que, na maior parte do tempo, os trabalhadores avaliam seus salários como injusto e insuficiente. Provavelmente, este fato resulta do grau de importância e responsabilidade das atividades profissionais dos policiais, e o recurso financeiro recebido por eles não condiz com este grau.

É interessante observar que os trabalhadores sentem e percebem mais frequentemente os indicadores relativos à realização de desejos do que os relativos à satisfação de necessidades. Estes resultados podem ter ocorrido em função da influência mais intrínseca presente nos indicadores de realização e mais extrínseca nos de satisfação.

Por exemplo, o bem-estar com relação a aspectos como salário, suporte ambiental e oportunidades de crescimento depende mais da organização do que o quanto o indivíduo valoriza e se identifica com o trabalho que realiza.

Mendes e Cruz (2004), ao discutirem os conceitos de prazer e satisfação no trabalho, afirmam que o indivíduo, ao vivenciar prazer, têm a oportunidade de realização e de fortalecimento de sua identidade. Logo, o prazer vai além da satisfação e está relacionado a uma disposição interna, o que significa que condições precárias de trabalho podem suprimir o prazer, mas boas condições não farão com que o trabalho gere prazer, necessariamente. No mesmo sentido, um bom salário pode fazer com que o indivíduo satisfaça esta necessidade; contudo, isso não leva, obrigatoriamente, à realização, que depende também de condições internas.

Além dos indicadores, foram investigados os estilos de funcionamento organizacional, que fazem parte do perfil cultural e são subdivididos em quatro tipos: empreendedor, afiliativo, burocrático e individualista (Paz & Mendes, 2008). Quanto a estes estilos, a organização é percebida pela maioria de seus trabalhadores como burocrática. Em organizações com este tipo de cultura, os comportamentos dos membros são caracterizados pela busca de controle e segurança e pelo envolvimento parcial com a organização; nelas, a cultura valoriza o planejamento e a disciplina, determina normas e mantém a ordem, certas vezes dando atenção exagerada à limpeza e aos detalhes (Paz & Mendes, 2008). Esta descrição se assemelha às características de organizações militares, que são fundadas na hierarquia, na disciplina, nas normas e na tradição e vêm, ao longo da história, internalizando estes valores (Sousa, 2009).

Contudo, nota-se que o estilo empreendedor aparece como o segundo mais característico, percepção que, assim como a do estilo burocrático, é compartilhada pelos trabalhadores que participaram desta investigação. A cultura empreendedora representa uma organização que enfatiza a realização profissional e a produtividade e prima pela competência e pela inovação. Nela, há o estímulo ao trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas e a valorização do bem-estar pessoal, da competitividade e da produtividade. Este estilo constitui uma cultura formada por pessoas que buscam *status* e reputação e que querem colocar-se no mundo de forma individualizada (Paz & Mendes, 2008).

As características desta cultura podem ser observadas não só na descrição dos valores da polícia militar de Minas Gerais, que visam o bem comum de seus membros e da

sociedade, o comprometimento e a efetividade, como também na ação inovadora acarretada pela implementação do modelo de integração das polícias. Este modelo partiu de uma decisão do governo de que a polícia civil e a militar deveriam se integrar e ter uma missão mais social (Sousa, 2009).

Com isto, os trabalhadores tiveram que empreender, criando novas estratégias para atender a esta demanda. Nas entrevistas do estudo de Sousa (2009), foi observado que a polícia militar de Minas Gerais é percebida como uma instituição em transformação, na qual ainda existe hierarquia e disciplina, mas muitos destes valores e estilos de funcionamento estão sendo revistos. Segundo a autora, a polícia está em um momento de busca por novos valores, sem que se tenha aberto mão dos valores antigos, fato que justifica a presença dos estilos burocrático e empreendedor nesta instituição. Futuramente, é possível que a cultura da polícia se torne mais empreendedora ainda, sem ter que deixar, contudo, de ser burocrática. Isto porquê há atividades e processos na polícia que precisam seguir regras e controles, de forma a garantir a eficiência e a eficácia organizacional.

Com relação ao estilo menos característico, o resultado obtido foi o individualista, cuja percepção não é compartilhada pela maioria dos membros, ou seja, há divergências nas opiniões referentes a este estilo. Esta baixa média indica que a necessidade de atenção individualizada, as relações focadas no próprio ego, a preocupação com o próprio bem-estar e as tendências narcisistas existem, mas são menos comuns nesta organização. Este dado pode refletir a forte presença das culturas empreendedora e burocrática, que deixam menos espaço para o individualismo neste batalhão. Além disso, a preocupação com a coletividade é um valor e um dever desta organização, percebido de forma homogênea entre os membros (Sousa, 2009), aspecto que não é característico do estilo individualista.

As características individuais também foram avaliadas nesta pesquisa, por meio da investigação dos oito perfis pessoais nas organizações: realizador, controlador, sociável, tímido, auto-exigente, descuidado, prestativo e egocêntrico (Dessen & Paz, 2009b). Os resultados referentes a esta variável indicam o perfil auto-exigente como o mais característico e o descuidado como o menos característico dos membros desta organização. O perfil auto-exigente descreve uma pessoa que trabalha com muita cautela, é organizada, busca a perfeição e exige muito de si mesmo. Já o perfil descuidado é um tipo que deixa as coisas que tem que fazer para a última hora e se esquece de realizar tarefas (Dessen & Paz, 2009b). Desta forma, faz sentido que um seja o mais representativo e o outro o menos. Contudo, isto não significa que eles sejam pólos opostos, uma vez que é possível trabalhar com cautela, exigir de si mesmo e buscar a perfeição, mas, ao mesmo tempo, se esquecer

das tarefas e deixá-las para a última hora. Estes resultados vão ao encontro do tipo de atividade realizada por estes participantes, uma vez que erros de policiais podem colocar a vida da sociedade e a deles próprios em risco.

É importante observar que há compartilhamento entre as percepções dos perfis auto-exigente, prestativo, realizador e sociável, que são mais aceitos socialmente, enquanto não há compartilhamento entre as percepções dos perfis controlador, tímido, egocêntrico e descuidado. Este resultado pode ser decorrente de dois fatores. O primeiro deles é a desejabilidade social, que faz com que os indivíduos respondam aquilo que crêem ser mais aceito socialmente e, por isso, se apresentam de forma favorável e atraente. Por isso, sugere-se que estudos futuros realizem testes de desejabilidade para esta escala.

O segundo fator diz respeito ao mercado, que exige um perfil de trabalhador que tenha capacidade de aprender a aprender, seja flexível, autônomo, autodisciplinado, comprometido e criativo (Ferreira, 2007). Outras características necessárias aos trabalhadores são comportamento ágil, abertura a mudança, capacidade de assumir riscos e independência (Beck, 2000; Sennett, 1998). Desta forma, o próprio mercado pode estar incentivando os profissionais a terem tais comportamentos e deixando de fora pessoas que tenham outros perfis.

Para finalizar, foram também investigadas as ações de QVT, representadas pelo treinamento policial básico e pelos cursos de reciclagem, e as ações de QV do trabalhador, representadas pelo programa de controle médico da saúde ocupacional e pelo centro de referência ao alcoolismo. No questionário aplicado, os participantes deveriam responder se sabiam da existência da ação na organização e se participavam da mesma.

As análises descritivas demonstram que é pequena a quantidade de trabalhadores que desconhecem tais ações. De maneira geral, apesar de haver grande participação nas mesmas, o centro de referência ao alcoolismo e os cursos de reciclagem são os que possuem menor frequência de participação, fato que pode decorrer da percepção de alguns trabalhadores de que não necessitam se submeter a tais ações, pois não apresentam problemas relacionados ao alcoolismo ou não precisam rever os conhecimentos discutidos nos cursos de reciclagem.

### **Análises de Variância**

As análises de variância foram realizadas para testar se havia diferença estatística significativa entre as médias dos diversos grupos investigados, que foram subdivididos em

função da idade, da escolaridade, do estado civil, do exercício de cargo de chefia e do tempo de serviço. No tocante à idade, foi encontrada diferença significativa com relação aos indicadores relação com a chefia, relação com os clientes, identificação com a organização e valorização do trabalho; com relação ao perfil egocêntrico; com relação aos estilos de funcionamento empreendedor e burocrático; e com relação à percepção da existência e à participação no programa de controle médico da saúde ocupacional.

Foi observado que os trabalhadores mais jovens, com idade até 35 anos, têm mais frequentemente bem-estar com relação à chefia e menos frequentemente com relação aos clientes, à identificação com a organização e à valorização do trabalho. Uma das razões que pode explicar tais resultados refere-se ao fato dos indivíduos mais jovens terem ingressado mais recentemente no mercado de trabalho e na organização e, por esta razão, eles podem ainda estar muito centrados no papel do chefe e no crescimento profissional e não na importância do trabalho que realizam.

Além disso, em função do menor tempo na organização ou no exercício do cargo, pode ser menor a adaptação destes membros quando comparados com os mais velhos, que já têm mais experiência no cargo e na organização. Com relação aos clientes, uma possível explicação para este resultado está no fato dos trabalhadores mais jovens ainda não terem aprendido a lidar com eles, habilidade que os mais velhos provavelmente já atingiram.

De acordo com a literatura, a idade parece atuar de maneira curvilínea sobre o bem-estar, uma vez que o menor nível desta variável é encontrado quando os indivíduos estão em uma idade intermediária (Blanchflower & Oswald, 2008; Corbi & Menezes-Filho, 2006). Para Warr (1999), os trabalhadores bem jovens (próximo de 20 anos) e os mais velhos são os que reportam maiores níveis de satisfação no trabalho. No entanto, a curva da relação entre idade e bem-estar não teria o formato de um 'U' e sim de um 'J', uma vez que o valor encontrado para os trabalhadores mais velhos é maior que o encontrado para os mais novos.

Esta curva não foi identificada no presente estudo quanto aos indicadores de bem-estar relação com os clientes, identificação com a organização e valorização do trabalho, pois nem sempre os trabalhadores mais velhos foram os que apresentaram maiores níveis de bem-estar, nem aqueles com idade intermediária foram os que apresentaram menores níveis. Contudo, esta pesquisa conta com poucos participantes jovens, fato que pode estar afetando os resultados.

Como os participantes com menor bem-estar foram, geralmente, os mais jovens, sugere-se que a organização informe e enfatize a estes membros a missão organizacional e



a importância do trabalho que realizam. Sugere-se também que sejam investigadas as expectativas destas pessoas, de forma a buscar atendê-las ou preparar os trabalhadores para o que vão enfrentar na função que assumiram dentro da organização.

Os dados também evidenciam que os indivíduos com idade entre 36 e 40 anos se vêem como menos egocêntricos que os outros trabalhadores, ou seja, eles querem ser o centro das atenções e buscam o seu próprio reconhecimento com menor frequência que os demais. Uma possível explicação para este resultado está no fato das pessoas nesta faixa etária estarem atingindo o topo da carreira e, portanto, terem alcançado a atenção e o reconhecimento que buscavam. Desta forma, é possível que elas mudem os objetivos que querem atingir e troquem o foco de si para os outros.

Quanto aos estilos de funcionamento, os trabalhadores mais velhos são os que mais percebem o estilo empreendedor, enquanto aqueles com idade entre 36 e 40 anos percebem mais o burocrático. Estes resultados podem ser causados pelo maior poder daqueles com mais idade, o que faz com que tenham mais espaço para colocar suas idéias e utilizar o conhecimento que possuem em benefício da organização. Provavelmente, são estes membros que lideram o processo de mudança, tão empreendedor na polícia de Minas Gerais. No estudo de Dessen (2005), os trabalhadores mais velhos também foram os que mais perceberam as configurações de poder características da organização, apresentando médias superiores às dos indivíduos com idade até 30 anos.

Por fim, os membros com 41 anos ou mais (os mais velhos) são os que mais percebem a existência e os que mais participam do programa de controle médico da saúde ocupacional. Isto porque, em função da idade, eles são os que mais estão propensos a desenvolver problemas de saúde e os que mais estão preocupados com isto. Sendo assim, a organização pode utilizar o programa para conscientizar os mais jovens dos problemas de saúde aos quais eles estão sujeitos e da importância da prevenção, para que os mesmos tirem maior proveito desta ação.

Os resultados da análise de variância entre os grupos de escolaridade mostram que ocorrem diferenças estatisticamente significativas para o indicador de bem-estar relação com a chefia, para o perfil tímido e para a percepção da existência do centro de referência ao alcoolismo. Os dados demonstram que os indivíduos com até 2º grau incompleto, ou seja, aqueles com menor escolaridade, têm bem-estar menos frequentemente quanto à relação com a chefia. Este fato provavelmente justifica-se pelo menor espaço e atenção que a chefia dá a estes indivíduos, em função da baixa escolaridade que possuem. Quanto ao perfil, os trabalhadores com 2º grau completo se julgam mais tímidos que os demais, talvez

por terem algum conhecimento, mas se sentirem inseguros frente àqueles que estão cursando ou que já cursaram o ensino superior. Isto faz com que eles falem, questionem e exponham menos seus pontos de vista.

Com relação às ações de QVT e de QV do trabalhador investigadas, os trabalhadores com escolaridade acima de superior incompleto são os que mais percebem a existência do centro de referência ao alcoolismo. Este resultado pode dar indícios de que, para estes participantes, o alcoolismo seja um problema mais frequente naqueles com maior escolaridade. Este dado não é comum, uma vez que há uma tendência linear de aumento do alcoolismo conforme a diminuição da escolaridade. Contudo, o estudo de Costa e colaboradores (2004) indica que a baixa escolaridade nem sempre é um preditor significativo do abuso do álcool. Outra possibilidade é que as pessoas com menor escolaridade não têm tanta informação ou acesso a esta ação.

De qualquer forma, sugere-se que seja feito um estudo com os participantes deste centro, para identificar o perfil e as razões pelos quais eles ali se encontram. Caso sejam identificados motivos relacionados ao trabalho, como a pouca identificação com o mesmo por não utilizarem suas habilidades ou não desenvolverem seus potenciais, a organização pode trabalhar com estes fatores e contribuir para a diminuição das conseqüências negativas a eles relacionadas.

O último dado demográfico pessoal analisado foi o estado civil, no qual os diversos grupos investigados tiveram percepções diferentes com relação aos indicadores relação com clientes, autonomia, identificação com a organização e valorização do trabalho. Também foram encontradas diferenças entre as médias dos perfis realizador, auto-exigente, descuidado, prestativo e egocêntrico; do estilo empreendedor; e da participação no programa de controle médico da saúde ocupacional e no treinamento policial básico.

Os resultados mostram que as pessoas separadas ou viúvas têm menos bem-estar quanto à autonomia e aquelas que são solteiras têm menos bem-estar quanto à relação com os clientes, à identificação com a organização e à valorização do trabalho. Estes resultados corroboram com outros estudos (Argyle, 1999; Corbi & Menezes-Filho, 2006), nos quais pessoas casadas ou em relacionamentos estáveis geralmente apresentam maior bem-estar do que as demais. Este fato demonstra como a vida pessoal pode impactar também no trabalho.

No que diz respeito ao perfil, os indivíduos casados se percebem como mais realizadores, talvez por serem os membros com mais espaço na organização para emitir comportamentos como expor seus pontos de vista, participar de tarefas e projetos

inovadores e desenvolver estratégias que favorecem o crescimento do setor. Já os solteiros se percebem como menos auto-exigentes e prestativos e mais descuidados e egocêntricos. Uma possível razão para isto é o maior foco destes indivíduos em si mesmos e no próprio reconhecimento profissional, que os casados podem já ter alcançado e, por isso, se preocupam mais com os demais.

O grupo dos casados é também o que mais identifica a cultura empreendedora na organização. O fato deles perceberem mais esta cultura e se julgarem mais auto-exigentes e menos egocêntricos pode estar contribuindo para o maior bem-estar que possuem quando comparados aos solteiros, pois os perfis realizador e auto-exigente e o estilo empreendedor influenciam positivamente a maior parte dos indicadores, e o perfil egocêntrico se relaciona negativamente com eles.

Por fim, a comparação entre as médias das ações indicam que os solteiros são os que menos participam do programa de controle médico da saúde ocupacional, talvez por serem mais novos e ainda não se preocuparem tanto com a própria saúde. Este grupo de pessoas também participa menos do treinamento policial básico, provavelmente por terem acabado de participar do curso de formação e serem dispensados de tal treinamento.

Com relação à comparação entre médias dos trabalhadores que exerciam cargo de chefia e dos que não exerciam, foi encontrada diferença estatística significativa nos indicadores autonomia e identificação com a organização, no perfil controlador, na percepção da existência do programa de controle médico da saúde ocupacional e na participação tanto neste programa quanto no treinamento policial básico. Os resultados indicam que os indivíduos que exercem chefia têm bem-estar, com maior frequência, em relação aos indicadores autonomia e identificação com a organização. Estes dados podem resultar do fato de que tais pessoas têm maior controle e espaço para realizarem suas tarefas, exporem suas opiniões e modelarem o trabalho e a organização às suas crenças e características.

A comparação das médias dos perfis indicou que os participantes que são chefes se julgam mais controladores que aqueles que não são. Este perfil é representado por comportamentos como observar, questionar e exigir dos outros trabalhadores. Portanto, o perfil controlador descreve comportamentos esperados de indivíduos em cargos de chefia e, por esta razão, é mais representativo destes indivíduos.

No que tange às ações de QVT e de QV do trabalhador, aqueles em cargo de chefia percebem mais a existência do programa de controle médico da saúde ocupacional e também participam mais desta ação. Estes resultados podem decorrer do fato dos chefes

terem mais idade e, por isso, se preocuparem mais com a saúde. Além disso, eles participam mais do treinamento policial básico, talvez por terem mais liberdade para tal ou por sentirem a necessidade de realizarem este treinamento novamente, em função do tempo decorrido da última vez que o fizeram ou da necessidade de se atualizarem para atender às demandas do cargo que assumiram.

Por último, no tocante ao tempo de serviço, foi encontrada diferença estatística significativa entre as médias das seguintes variáveis: bem-estar na relação com a chefia e com os clientes, salário, suporte ambiental e valorização do trabalho; perfil egocêntrico; estilos empreendedor e afiliativo; percepção da existência do treinamento policial básico e participação nesta ação e no programa de controle médico da saúde ocupacional. Os dados indicaram que aqueles membros que estão a menos tempo na organização têm maior bem-estar quanto à chefia. Este resultado é similar ao encontrado quando comparados os grupos de idade, no qual os trabalhadores mais jovens apresentaram maior bem-estar quanto a este indicador.

Estes mesmos trabalhadores, com menos tempo de serviço, apresentaram menor bem-estar quanto aos clientes, ao salário, ao suporte ambiental e à valorização do trabalho. Este dado indica que, provavelmente, os membros com menos tempo de serviço recebem menores salários e têm menos suporte da organização ou são mais exigentes que os demais quanto a estes aspectos. Como estes membros são menos experientes que os demais, ainda não sabem se relacionar tão bem com os clientes e ainda não identificaram a importância e o impacto do trabalho que realizam.

A comparação entre as médias dos perfis indicou que os membros com tempo de serviço entre 16 e 20 anos se percebem como mais egocêntricos que os demais, talvez por estarem tentando obter o reconhecimento e o sucesso profissional. Quanto aos estilos, os trabalhadores com mais tempo de serviço (21 anos ou mais) são os que mais percebem os estilos empreendedor e afiliativo, provavelmente por serem os membros com mais espaço e mais poder dentro da organização.

Para finalizar, as pessoas com menos tempo de serviço (até 15 anos) são as que menos participam do programa de controle médico da saúde ocupacional em decorrência de serem mais jovens e se preocuparem menos com sua saúde que aquelas com mais tempo de serviço. Outro resultado significativo encontrado é que os trabalhadores com tempo de serviço entre 16 e 20 anos são os que mais percebem a existência do treinamento policial básico e também os que mais participam desta ação. É possível que este resultado tenha

sido obtido em função do tempo decorrido da última vez que estes trabalhadores realizaram o treinamento, razão pela qual têm que passar por ele novamente.

### **Síntese das Análises de Variância**

As análises de variância demonstram que o bem-estar é geralmente menor para aqueles mais jovens, solteiros, com menor escolaridade, com menos tempo de serviço e que não exercem cargo de chefia. Possivelmente, estes resultados decorrem da menor influência e participação destes membros na dinâmica organizacional, em função da menor idade, conhecimento e experiência que possuem.

Quanto ao perfil, são mais realizadores aqueles casados e mais egocêntricos aqueles com idade entre 36 e 40 anos e com tempo de serviço de até 15 anos. Os tímidos são mais frequentemente os indivíduos com 2º grau completo, pela insegurança de emitir suas opiniões quando perto daqueles com maior escolaridade, e os mais controladores são aqueles exercendo cargo de chefia, pelas próprias atividades que esta função exige.

No que tange aos estilos de funcionamento organizacional, a cultura empreendedora é mais percebida pelos trabalhadores mais velhos, casados e com mais tempo de serviço. Estes resultados indicam que estas são as características dos membros que planejam e implementam as estratégias organizacionais, ou seja, daqueles que são os agentes da mudança. Talvez, até por isto, estas sejam as pessoas que apresentam maiores médias de bem-estar.

Os indivíduos com mais tempo de serviço também são os que mais percebem o estilo afiliativo, pois estão há mais tempo na organização e isso favorece o compromisso e a lealdade para com a mesma e a valorização do grupo e do trabalho coletivo. Já o estilo burocrático é mais percebido por aqueles com idade entre 36 e 40 anos, talvez porque estes membros já possuem certo conhecimento da organização, mas, por ainda não estarem ocupando os cargos de maior poder, julgam que precisam se submeter demasiadamente às regras.

Por fim, o programa de controle médico da saúde ocupacional é menos percebido pelos solteiros e é mais percebido e/ou conta com a maior participação dos mais velhos, com mais tempo de serviço e exercendo cargo de chefia. Aquelles indivíduos solteiros e com menos tempo de serviço são os que participam menos do treinamento policial básico, por terem passado pelo curso de formação e não precisarem realizá-lo, enquanto os chefes participam mais, em função da necessidade de reverem estes conceitos. Por fim, o centro

de referência ao alcoolismo é mais percebido pelos indivíduos com maior escolaridade, por passarem por este tipo de problema mais frequentemente ou por terem mais informação e acesso a esta ação que as pessoas com escolaridade mais baixa.

### **Análises de Regressão**

A presente pesquisa teve como variáveis antecedentes os quatro estilos de funcionamento organizacional, a percepção da existência de duas ações de qualidade de vida no trabalho e de duas ações de qualidade de vida do trabalhador e a participação nestas ações. Segundo o delineamento deste estudo, as ações têm um impacto direto sobre os indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, que são as variáveis critério. Já os estilos de funcionamento podem ser mediados pelos perfis pessoais nas organizações.

A primeira variável critério analisada foi o indicador de bem-estar autonomia. Quanto a este indicador, os estilos empreendedor, afiliativo e individualista o predizem positivamente, assim como os perfis controlador e realizador e a percepção de existência dos cursos de reciclagem e do programa de controle médico da saúde ocupacional. Já o estilo burocrático e o perfil egocêntrico são preditores negativos deste indicador.

Os resultados apontaram para o impacto positivo da cultura empreendedora na autonomia e esta relação foi mediada pelo perfil realizador. Isto significa que quanto mais o indivíduo percebe que a organização valoriza a inovação, a competência e o bem-estar das pessoas, mais frequentemente ele sente e percebe que tem sua opinião considerada, liberdade para executar tarefas e espaço para tomar decisões. Este impacto, contudo, torna-se ainda maior se o indivíduo tem um perfil realizador, ou seja, se ele participa de tarefas e projetos inovadores, questiona o trabalho dos colegas para ficar da melhor maneira possível, estuda para enriquecer o seu trabalho e desenvolve estratégias para o crescimento do setor.

De acordo com estes resultados, as culturas empreendedoras dão maior autonomia a seus membros e isso é inclusive necessário para que ela consiga manter seu funcionamento com este estilo, uma vez que é preciso dar espaço às pessoas para estimular os aspectos valorizados em organizações com esta cultura. Além disso, o trabalhador realizador é aquele que mais se adéqua a este tipo de cultura, uma vez que ele emite comportamentos que estimulam e são estimulados pela organização. Por exemplo, a cultura que enfatiza a inovação reforça a presença de membros que busquem participar de projetos inovadores; a

organização que valoriza a competência incentiva que seus membros estudem para enriquecer o trabalho e busquem desenvolver o seu setor.

A literatura apresenta o impacto positivo dos fatores extroversão e conscienciosidade do *Big Five* na autonomia e no controle do ambiente (Chay, 1993; Schmutte & Ryff, 1997). Como estas variáveis possuem características comuns com o perfil realizador, como ser ativo, realizar muitas atividades e lutar por seus objetivos, pode-se dizer que os dados aqui encontrados são similares.

A relação entre o estilo empreendedor e o indicador autonomia também foi mediada pelo perfil controlador. Desta forma, a percepção deste estilo aumenta ainda mais o bem-estar quanto à autonomia se o indivíduo repara, observa, cobra e exige muito dos colegas. Este resultado pode decorrer do fato de que o funcionamento empreendedor busca favorecer o trabalho interativo entre as pessoas, o que pode estimular atividades em equipe e favorecer o contato e o controle por parte de certos membros, especialmente se o trabalho de um depende do trabalho do outro. Além disso, culturas empreendedoras valorizam as relações de reciprocidade entre os trabalhadores e a organização; portanto, se um indivíduo crê que os outros não estão correspondendo a esta relação, ele pode se sentir no direito de interferir, mesmo sem ser sua função.

O estilo afiliativo também impactou positivamente no indicador autonomia; sendo assim, organizações que são intolerantes com o individualismo e valorizam o trabalho coletivo contribuem para o bem-estar quanto a este indicador. Isto porque, para que uma cultura tome decisões em grupo e utilize o lema “um por todos e todos por um”, é preciso que dê oportunidades para que todos os seus membros se manifestem. Esta relação também foi mediada pelo perfil realizador, que é um trabalhador que provavelmente aproveita este espaço e trabalha em benefício próprio, dos demais membros e da organização.

A cultura burocrática também apareceu como preditora da autonomia, mas apresentou uma relação negativa direta com este indicador. Portanto, quanto mais o indivíduo percebe a organização como sendo controlada por regras e tendo forte hierarquia e fracos laços de amizade, menos ele sente que tem autonomia na mesma. Isto decorre do fato das organizações burocráticas não oferecerem a seus membros tanto espaço para agirem e decidirem, uma vez que o controle e as decisões são baseados nas regras.

Outro preditor positivo da autonomia foi o estilo individualista, ou seja, quanto mais os trabalhadores percebem a organização como sendo formada por pessoas que se consideram insubstituíveis, gostam de chamar a atenção e preferem trabalhar

individualmente, maior o bem-estar que têm quanto à autonomia. Isto porque, para manter uma organização com esta cultura, é necessário incentivar a autonomia dos membros.

Com relação ao perfil, o egocêntrico foi um preditor negativo, ou seja, quanto mais as pessoas buscam primeiramente o próprio reconhecimento, querem ser o centro das atenções e pensam em si em primeiro lugar, menos têm bem-estar quanto à autonomia. É interessante notar que existem similaridades entre a cultura individualista e o perfil egocêntrico; todavia, apesar disso, ambos influenciaram diretamente o indicador autonomia e não por meio de mediação. Como os níveis de egocentrismo dos participantes e de individualismo da organização são baixos nesta pesquisa, talvez a aplicação destes instrumentos em amostras que representem mais fortemente estas características leve a uma relação de mediação entre elas.

Também chama a atenção o fato destas variáveis, apesar de serem tão similares, se relacionarem de forma oposta com este indicador. Este dado pode ser explicado pelo fato do estilo individualista se referir à forma da organização funcionar; não há como ela estimular o individualismo sem dar espaço para que as características individuais se manifestem, ou seja, sem dar autonomia a seus participantes. Já o egocentrismo trata de uma maneira de agir individual que pode independe da cultura organizacional e, neste caso, a necessidade que o trabalhador tem de possuir autonomia pode ser superior ao nível de autonomia oferecido pela organização, fato que diminui seu bem-estar quanto a este indicador.

Por fim, quanto às ações de QVT e de QV do trabalhador investigadas, somente a percepção de existência dos cursos de reciclagem (QVT) e do programa de controle médico da saúde organizacional (QV do trabalhador) influenciaram positivamente o bem-estar quanto à autonomia, não tendo havido influência da participação nestas ações. Este resultado indica que a existência destas ações está favorecendo a percepção e o sentimento dos trabalhadores de que suas idéias são ouvidas e consideradas pela organização.

O segundo indicador avaliado foi o suporte ambiental, que avalia se o indivíduo possui infra-estrutura material e equipamentos de trabalho e de segurança suficientes para realizar suas atividades e se trabalha em um ambiente que favorece a sua saúde (Dessen & Paz, 2009a). Ele foi impactado negativamente pelo estilo burocrático e positivamente pelos perfis realizador e auto-exigente, pelo estilo empreendedor e pela percepção da existência do programa de controle médico da saúde ocupacional, do centro de referência ao alcoolismo e dos cursos de reciclagem.



Segundo demonstram os resultados, o estilo de funcionamento empreendedor foi um preditor positivo do suporte ambiental e esta relação foi mediada pelo perfil realizador. Assim, quanto mais a cultura valoriza o bem-estar de seus membros e as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização, e quanto mais ela quer que estes membros sejam competentes e inovadores, mais ela oferece suporte ambiental a eles. Este bem-estar é ainda maior se os membros agem para colaborar com o crescimento do setor e o enriquecimento do próprio trabalho e do trabalho dos colegas, até porque estes indivíduos provavelmente lutam para que a organização lhes dê o suporte que necessitam.

O estilo burocrático se relacionou direta e negativamente com este indicador. Isto significa que as culturas burocráticas não favorecem o bem-estar quanto ao suporte ambiental, talvez por reforçarem a repetição, o controle, a ausência de laços afetivos e a desatenção aos problemas pessoais, características que podem contribuir para que o ambiente não ofereça o apoio necessário aos seus membros.

O perfil auto-exigente impactou positivamente no suporte ambiental, mas diretamente e não por meio de relações de mediação. Desta forma, aqueles trabalhadores que exigem muito de si mesmos, fazem tudo para não errar e trabalham com muita organização e cautela sentem e percebem mais frequentemente que possuem a infraestrutura necessária e que estão inseridos em um ambiente que favorece a sua saúde. Neste caso, o próprio fato da organização dar condições para que os membros trabalhem pode estimular que eles cobrem de si mesmos a realização de suas atividades com perfeição, uma vez que têm condições para fazer isso.

No tocante às ações de QVT e de QV do trabalhador, a percepção da existência dos cursos de reciclagem (QVT), do programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) e do centro de referência ao alcoolismo (QV do trabalhador) contribuem para que os trabalhadores tenham bem-estar quanto ao suporte ambiental mais frequentemente. Ou seja, estas ações fazem com que as pessoas sintam e percebam que a organização disponibiliza um ambiente que favorece a saúde de seus membros. Como os cursos são um apoio para a melhor realização das tarefas e o programa e o centro atuam diretamente na saúde dos trabalhadores, faz sentido que estas ações levem a um aumento do bem-estar quanto ao suporte.

O terceiro indicador, salário, apresentou como preditores as variáveis do perfil realizador e controlador e dos estilos empreendedor, individualista e burocrático, esta última de forma negativa. Todas estas relações foram diretas, não tendo ocorrido relação de mediação.

O estilo empreendedor atuou como preditor positivo do bem-estar quanto ao salário. Isto se deve ao fato deste tipo de cultura valorizar a competência, a ascensão e as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização, aspectos que podem levá-la a oferecer maiores salários a seus membros. A cultura individualista também foi uma preditora positiva, talvez porque este estilo de funcionamento, para conseguir manter seus membros, que se percebem como deuses insubstituíveis, deve proporcionar melhores salários aos mesmos; caso contrário, eles abandonariam a organização. Por fim, o estilo burocrático influenciou negativamente o indicador salário, o que significa que quanto mais os membros percebem este tipo de cultura, menos sentem e percebem que seu salário é justo e suficiente.

Quanto ao perfil, tanto o realizador quanto o controlador influenciaram positivamente este indicador. Este dado pode indicar que as pessoas com estes perfis, que inovam e buscam o crescimento pessoal e organizacional e que observam e cobram dos outros, são as que ocupam cargos mais elevados na organização ou que lutam mais pelos seus direitos, recebendo, portanto, maiores salários. Na pesquisa de Schaubroeck e colaboradores (1996), o salário foi influenciado positivamente pela extroversão, que possui algumas características similares ao realizador, como ser ativo e realizar muitas atividades.

O próximo indicador de bem-estar avaliado foram as oportunidades de crescimento, que têm como preditores o perfil realizador, os estilos empreendedor e afiliativo e a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional, do centro de referência ao alcoolismo e dos cursos de reciclagem. O estilo empreendedor, desta vez, atuou diretamente. Este funcionamento incentiva o desenvolvimento de seus membros e dá possibilidades de ascensão semelhantes a todos; por isso, quanto mais a organização funciona desta maneira, mais seus membros sentem e percebem que realizam treinamentos relevantes e aprendem com eles, e mais eles gostam do sistema de promoção.

O impacto do estilo afiliativo neste indicador foi mediado pelo perfil realizador. Ou seja, quanto mais os membros percebem que a organização valoriza o trabalho coletivo e acredita que o mérito é de todos, mais frequentemente têm bem-estar quanto às oportunidades de crescer profissionalmente. Esta relação aumenta ainda mais se o indivíduo apresenta comportamentos como questionar o trabalho dos colegas para que ele fique da melhor maneira possível e desenvolver estratégias de trabalho que favorecem o crescimento do setor. Estes dados indicam que culturas afiliativas se preocupam com o crescimento de seus membros de forma justa e igual para todos, possibilitando que eles participem de capacitações e sejam promovidos pelo trabalho que desenvolvem,

especialmente se têm um perfil realizador. De maneira similar, Schmutte e Ryff (1997) identificaram que o indicador de bem-estar denominado crescimento pessoal se correlacionava positivamente com os fatores abertura a novas experiências e extroversão, que, como mencionado anteriormente, têm algumas características semelhantes ao perfil realizador.

Com relação às ações de QVT e de QV do trabalhador, a percepção da existência do programa de controle médico da saúde organizacional (QV do trabalhador), do centro de referência ao alcoolismo (QV do trabalhador) e dos cursos de reciclagem (QVT) contribuiu para o maior bem-estar quanto às oportunidades de crescimento. Os cursos de reciclagem provavelmente influenciam este indicador por serem uma forma de capacitação dos trabalhadores. Já as demais ações podem contribuir para a percepção de que a organização dá suporte a outros aspectos da vida pessoal de seus membros, o que, indiretamente, otimiza as oportunidades que eles têm de crescer profissionalmente.

O quinto indicador, relação com os clientes, teve como preditores positivos o perfil realizador, os estilos empreendedor e individualista e a percepção da existência do programa de controle médico da saúde ocupacional. Já como preditor negativo, foi encontrado o estilo burocrático.

O estilo empreendedor, neste caso, também foi mediado pelo perfil realizador. Assim, é possível que este tipo de cultura valorize mais o atendimento das necessidades dos clientes, e que este tipo de indivíduo goste e tenha mais experiência para lidar com este relacionamento. Outra possibilidade é que estas características organizacionais e pessoais satisfaçam mais os próprios clientes, pois é uma cultura que valoriza a inovação e a competência e é um indivíduo que busca enriquecer seu trabalho e o dos demais, aspectos que favorecem a relação entre trabalhadores e clientela.

O estilo individualista também influenciou positivamente a relação com clientes. Este tipo de cultura possui membros que querem ser o centro das atenções e se consideram insubstituíveis e, talvez por isso, façam o possível para atender aos clientes, uma vez que a falha neste atendimento não os tornaria tão essenciais e insubstituíveis assim.

Como preditor negativo, foi identificado o estilo burocrático, que reforça a hierarquia, o controle, as regras e os laços fracos de amizade. Em função destas características, este tipo de cultura pode dificultar este relacionamento, pois os clientes podem sentir que suas necessidades não são satisfeitas em função da burocracia demasiada, e, mesmo quando eles são atendidos, isto ocorre com maior demora e dificuldade.

A percepção da existência do programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) foi a única ação que influenciou este indicador. Este resultado pode ter ocorrido devido aos trabalhadores se sentirem agradecidos à organização por se preocupar com a saúde pessoal de seus membros, fato que faz com que atendam melhor os clientes em função da relação de reciprocidade que mantém com a organização. Além disso, é possível que o atendimento médico os faça sentir melhor consigo mesmos por estarem cuidando da sua saúde, e isto é transferido para a relação com as demais pessoas.

Quanto ao indicador relação com colegas, as análises demonstram que os preditores deste indicador são os perfis realizador, sociável, auto-exigente e egocêntrico, este último negativamente, e os estilos empreendedor, afiliativo e burocrático, este último também com relação negativa. Para esta variável critério, o impacto do estilo afiliativo foi mediado tanto pelo perfil sociável quanto pelo realizador. Como o estilo afiliativo valoriza as relações interpessoais e o trabalho coletivo, ele estimula as trocas e o bom relacionamento com os colegas. Este bem-estar é ainda maior se o indivíduo for sociável, se entrosando e criando fortes laços de amizade, ou realizador, buscando o crescimento individual e da equipe. Similarmente, Siqueira e Padovam (2008) identificaram que quanto mais o funcionário percebe a integração de pessoas e equipes, mais ele estará comprometido e satisfeito com os colegas. Estudos também relatam que a extroversão e a amabilidade, cujas descrições possuem semelhanças com o perfil sociável, se relacionam positivamente com a satisfação nas relações de trabalho (Schaubroeck & cols., 1996; Schmutte & Ryff, 1997).

A influência do estilo empreendedor também impactou positivamente neste indicador, pois este estilo favorece o bem-estar e o trabalho interativo e, desta forma, contribui para o relacionamento com os colegas. Esta relação é ainda mais forte se o indivíduo tiver um perfil realizador, uma vez que esta pessoa busca ajudar seus colegas para que o trabalho de todos saia da melhor maneira possível.

O estilo burocrático novamente apresentou uma relação negativa. Em uma organização com esta cultura, em função até mesmo de características como o controle e a hierarquia, os laços afetivos são fracos e pouca atenção é dada aos problemas pessoais dos membros. Estes aspectos dificultam um bom relacionamento, razão pela qual esta relação pode ter ocorrido.

Por fim, o perfil auto-exigente apresentou relação direta e positiva com o bem-estar na relação com os colegas. Este resultado pode indicar que a pessoa auto-exigente não só exige de si mesma a perfeição com relação ao trabalho executado, como cobra de si mesma

que não erre e faça o melhor que puder na relação com os que estão a sua volta. Por outro lado, o perfil egocêntrico tem um impacto negativo neste indicador, já que os indivíduos com estas características pensam em si em primeiro lugar, se importando menos com os colegas de trabalho.

O indicador relação com a chefia teve como preditores positivos o perfil realizador, os estilos empreendedor e afiliativo, a participação no centro de referência ao alcoolismo e a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional, do centro de referência ao alcoolismo e dos cursos de reciclagem. Como preditores negativos, foram encontrados o estilo burocrático e a participação no programa de controle médico da saúde ocupacional e no treinamento policial básico.

Neste caso, tanto o estilo empreendedor quanto o afiliativo foram mediados pelo perfil realizador. Isto significa que, quanto maior a percepção de que a organização valoriza as relações de reciprocidade, a competência, o bem-estar e o trabalho coletivo, e quanto mais o indivíduo participa e desenvolve a si mesmo e ao setor, melhor é seu relacionamento com a chefia. Isto porque os chefes nestes tipos de cultura valorizam o perfil realizador dos indivíduos, uma vez que ele contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Já o estilo burocrático atrapalha o bem-estar com a chefia, pois esta cultura desestimula laços afetivos e favorece relações muito impessoais. Desta forma, é provável que o chefe dê pouca atenção aos problemas de seus membros e que estes, portanto, não o considerem atencioso, justo e aberto.

Quanto às ações de QVT e de QV do trabalhador, é interessante notar que é na relação com a chefia que a maior quantidade delas influencia, provavelmente pelo fato do chefe ser o intermediário entre a organização e o trabalhador. Portanto, muitas das ações organizacionais são percebidas como sendo responsabilidade da chefia. Neste caso, a percepção da existência dos cursos de reciclagem (QVT), do programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) e do centro de referência ao alcoolismo (QV do trabalhador) se correlacionaram positivamente com este indicador, assim como a participação neste centro, fato que pode ter ocorrido pelo julgamento dos membros de que a chefia é responsável por permitir e facilitar que estas ações ocorram e que eles possam usufruir das mesmas.

Contudo, chama a atenção o fato da participação no treinamento básico (QVT) e no programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) influenciarem negativamente esta relação. Uma possível explicação para este resultado é o fato de que as

peças que participam destas ações podem se sentir menos capacitadas do que as demais e, por esta razão, o relacionamento que mantêm com a chefia não é tão bom quanto o daquelas que se sentem mais capazes.

Os resultados da regressão linear tendo o indicador identificação com o trabalho como variável critério indicam que somente os perfis realizador e auto-exigente e o estilo empreendedor predizem esta variável. Mais uma vez, os resultados mostram o perfil realizador como mediador da relação entre a percepção da cultura empreendedora e um indicador. Em organizações com esta cultura, o funcionamento organizacional estimula o sucesso profissional, a busca de desafios, a competência e a ascensão e, portanto, permite que o indivíduo sinta que desenvolve seu potencial, utiliza suas habilidades e gosta do que faz, especialmente se ele for realizador e procurar desenvolver a si próprio e ao seu setor.

O perfil auto-exigente também foi um preditor positivo da identificação com o trabalho. Neste caso, como a pessoa auto-exigente busca a perfeição e trabalha com organização e cautela, é provável que ela dê o melhor de si, aproveitando as oportunidades que a organização proporciona para utilizar suas habilidades e talentos e desenvolver seu potencial.

Quanto ao indicador valorização do trabalho, as variáveis preditoras são os perfis realizador e auto-exigente e os estilos empreendedor e individualista, este último de forma negativa. O impacto do funcionamento empreendedor foi novamente mediado pelo perfil realizador, o que indica que este tipo de cultura e de indivíduo busca o desenvolvimento e a competência e, por isso, os trabalhadores sentem e percebem mais facilmente o impacto do seu trabalho para a organização e para a sociedade.

Já o estilo individualista, no caso deste indicador, apresentou um impacto negativo. Ou seja, quanto mais o trabalhador percebe que a organização possui membros que se consideram insubstituíveis e que preferem trabalhar individualmente, menos ele avalia que suas atividades são importantes. Isto significa dizer que um funcionamento individualista interfere na forma como cada trabalhador se sente quanto ao resultado do trabalho que realiza, talvez até mesmo pelo fato da valorização se referir à importância não só para o indivíduo, mas para aqueles que estão em volta dele, e este tipo de cultura é formado por membros que estão voltados mais para si próprios do que para os outros.

A maior percepção do perfil auto-exigente acarretou em um maior bem-estar quanto à valorização do trabalho. Isto porque, muitas vezes, o indivíduo com estas características pode cobrar de si mesmo até pelo grau de responsabilidade e importância da tarefa e do cargo que possui.

Finalmente, as variáveis investigadas que predizem o indicador de bem-estar identificação com a organização são os perfis realizador e auto-exigente, o estilo empreendedor e a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional e dos cursos de reciclagem, todos positivamente. Os preditores negativos desta variável são o perfil egocêntrico e o estilo individualista.

A influência positiva do estilo empreendedor foi mediada pelo perfil realizador. Isto porque, em uma organização que estimula as relações de reciprocidade e valoriza a competência, a ascensão e o bem-estar, é mais provável que seus membros a admirem, confiem nela e tenham orgulho por fazer parte da mesma, principalmente se estes indivíduos se comportarem de forma a enriquecer o próprio trabalho e o dos demais e tiverem espaço na organização para isso.

Segundo Tinoco (2008), existe uma vasta literatura que afirma que quanto maior a congruência entre indivíduo e organização, maior é esta identificação. Similarmente, na pesquisa de Cable e DeRue (2002), a identificação organizacional foi impactada consideravelmente pela congruência entre características individuais e organizacionais.

O estilo individualista novamente apresentou correlação negativa com um indicador. Portanto, quanto mais o trabalhador percebe a cultura organizacional como formada por pessoas que fazem de tudo para ser o centro das atenções e preferem trabalhar sozinhas, menos ele acredita, confia e sente orgulho por fazer parte dela. Isto significa que o trabalho individual pode gerar uma menor identificação com a organização, já que esta é formada por um grupo de pessoas que, no caso de culturas com este estilo, não têm tanta dependência nem tanta troca ou contato. Este fato pode dificultar inclusive a percepção de seriedade e a confiança na organização, pois ela está nas mãos de indivíduos particulares e não se pode ter certeza das atitudes destes indivíduos.

O perfil auto-exigente teve impacto positivo e direto neste indicador. Sendo assim, aqueles que mais exigem de si mesmos e mais se consideram perfeccionistas, mais admiram e confiam na organização em que trabalham. Muitas vezes, o fato de se identificarem com a organização pode estimular nestes indivíduos a vontade de fazer o melhor e de não errar. Também é possível que estes membros, pensando nas relações de reciprocidade entre pessoa e organização, façam o melhor para receberem o melhor em troca. Por outro lado, o perfil egocêntrico influenciou negativamente esta variável, o que significa que as pessoas que pensam em si em primeiro lugar têm um menor bem-estar quanto à identificação com a organização, pois estão mais preocupadas em serem admiradas pela organização do que em admirá-la.

Por último, a percepção da existência tanto dos cursos de reciclagem (QVT) quanto do programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) foram preditores positivos da identificação com a organização. Isto significa que a disponibilização destas ações contribui para que os trabalhadores a admirem, confiem nela, acreditem na sua seriedade e sintam orgulho por pertencer à mesma, uma vez que ela está se preocupando com seus trabalhadores.

### **Síntese das Análises de Regressão**

Segundo os resultados, os estilos de funcionamento foram as variáveis que mais impactaram nos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. Este dado era esperado, uma vez que as variáveis do ambiente têm um papel essencial na compreensão do bem-estar (Warr, 2007) e que a cultura permeia toda a vida organizacional (Tamayo, 2004). O impacto destes estilos foi maior ainda quando a variável critério foi o indicador oportunidade de crescimento ( $R^2 = 0,45$ ), provavelmente porque este é um aspecto muito estimulado em certas culturas, como a empreendedora.

Neste sentido, os estilos empreendedor e afiliativo foram os que mais apareceram como preditores positivos, até porque estes tipos de cultura apresentam características que favorecem muitos dos indicadores, como a valorização da competência e do bem-estar das pessoas e o incentivo à inovação, à ascensão e ao trabalho interativo e coletivo. Já o estilo burocrático foi um preditor negativo significativo, impactando em seis indicadores, principalmente no que se refere aos relacionamentos interpessoais. Possivelmente, estes resultados se justificam pela ênfase demasiada nas regras, no controle e na hierarquia, desestimulando laços de amizade e atenção aos problemas pessoais. Quanto ao estilo individualista, ele teve impacto positivo em alguns dos indicadores de satisfação, mas negativo em alguns dos de realização. Isto pode indicar que os indicadores de realização dependem mais da coletividade e do contato com o próximo do que os de satisfação, ao menos para estes participantes.

Resultados semelhantes foram encontrados por Gosendo e Paz (no prelo), que concluem que os trabalhadores que têm mais bem-estar pessoal nas organizações são aqueles que julgam que a maior parte dos funcionários investe na realização profissional e na produtividade, prima pela competência e pela inovação e valoriza o sistema de recompensas (estilo empreendedor). Por outro lado, as autoras afirmam que os membros que têm menor bem-estar são aqueles que percebem a organização como formada por



peças cujas relações sócio-profissionais estabelecidas são focadas no ego das pessoas que a compõem, que gostam de ser o centro das atenções e que não se preocupam tanto com os outros (estilo individualista). Com relação ao estilo burocrático, conclusões parecidas foram observadas por Marques e colaboradores (2003), que concluíram que características da cultura organizacional como hierarquia, disciplina e normas foram a principal fonte de estresse dos indivíduos que participaram da pesquisa por eles realizada.

É interessante notar que, nesta pesquisa, o estilo empreendedor influenciou mais fortemente o bem-estar quanto às oportunidades de crescimento ( $Beta = 0,537$ ), pois esta é uma cultura que estimula fortemente a competência e o desenvolvimento pessoal. O estilo burocrático teve maior impacto na relação com a chefia ( $Beta = -0,236$ ), uma vez que não favorece relacionamentos interpessoais, especialmente com o chefe, que é o responsável por manter a submissão ao controle e às regras. E os estilos individualista ( $Beta = 0,161$ ) e afiliativo ( $Beta = 0,254$ ) influenciaram mais fortemente a autonomia, pois algumas características destas culturas somente podem ser mantidas caso haja espaço para que os membros exponham suas opiniões e sejam ouvidos pela organização.

Quanto ao perfil pessoal, apesar de seu impacto ter sido menor do que o do perfil cultural, ele também foi significativo. Este resultado já era previsto, pois considera-se que o bem-estar é influenciado por características tanto ambientais quanto individuais e a ausência da investigação de variáveis pessoais tornaria a compreensão do fenômeno incompleta (Warr, 2007). Apesar disso, é interessante notar que o perfil explicou mais do que os estilos as variáveis identificação com o trabalho ( $R^2 = 0,33$ ;  $R^2 = 0,28$ ) e valorização do trabalho ( $R^2 = 0,30$ ;  $R^2 = 0,21$ ). Portanto, para estes participantes, os indicadores da realização dependem mais do indivíduo do que do contexto, conforme já mencionado por Mendes e Cruz (2004).

No que diz respeito à magnitude das relações, o perfil realizador foi o mais significativo, influenciando todos os indicadores com uma força que variou entre 0,150 (salário) e 0,434 (autonomia). Este resultado indica que os comportamentos do perfil realizador são os que mais geram bem-estar, ao menos aos participantes desta organização, com a cultura organizacional descrita anteriormente. Em especial, estes indivíduos são, provavelmente, os que mais buscam e aproveitam o espaço para a autonomia ofertado pela organização e, por esta razão, o bem-estar deles quanto a este indicador é maior. O auto-exigente foi o segundo perfil que mais influenciou indicadores, sendo cinco no total, com uma força ( $Beta$ ) variando entre 0,186 (suporte ambiental) e 0,418 (valorização do trabalho). Como dito anteriormente, a importância deste perfil para a valorização do

trabalho pode estar no fato do indivíduo cobrar de si mesmo até pelo grau de responsabilidade e importância da tarefa e do cargo que possui.

Em seguida, o perfil egocêntrico foi preditor de três indicadores, cujo valor da força (Beta) ficou entre -0,120 (autonomia) e -0,154 (relação com colegas). É interessante notar que um perfil caracterizado pela preocupação consigo próprio não estimulará a emissão de comportamentos que favorecem os relacionamentos, como aqueles com os colegas de trabalho. Além disso, este perfil destoa da cultura mais predominante nesta organização, que visa o bem comum e a preocupação com os demais. Ressalta-se, portanto, que estes resultados não significam que pessoas egocêntricas não sentem bem-estar pessoal no trabalho; é possível que este perfil seja mais adequado quando considerados outros tipos de cultura, como a individualista, por exemplo.

O perfil controlador impactou em dois indicadores, autonomia (Beta = 0,118) e salário (Beta = 0,130), o que indica que pessoas controladoras podem ter espaço na organização para se comportarem e podem receber maiores salários por estarem ocupando cargos de chefia, por exemplo. Por fim, o perfil sociável influenciou um indicador, que foi a relação com colegas (Beta = 0,177), uma vez que pessoas com este perfil criam laços de amizade mais facilmente que as demais.

No caso dos perfis realizador e auto-exigente, é provável que, independentemente da cultura, eles sejam características importantes que aparecerão em todo tipo de organização, pois abarcam comportamentos valorizados e exigidos no mercado de trabalho de maneira geral. Nesta pesquisa, estas duas variáveis e os perfis sociável e controlador apresentaram correlação positiva com os indicadores de bem-estar, talvez por descreverem pessoas que direcionam seus comportamentos para a melhoria de si mesmas, dos colegas ou da atividade que desempenham e, alcançando estes objetivos, contribuem para o contexto de trabalho em que se encontram. Além disso, estes perfis se relacionaram positivamente com os estilos que acarretaram um maior bem-estar, e como a congruência entre o indivíduo e a organização contribui para o aumento desta variável, estes perfis também contribuíram.

Por outro lado, o perfil egocêntrico apresentou correlação negativa com alguns indicadores, o que indica que o fato de pensarem mais em si do que nos outros pode prejudicar o alcance do bem-estar de alguns indicadores (autonomia, relação com colegas e identificação com a organização), ao menos para estes participantes. Como a organização investigada tem uma cultura cujos valores demonstram a preocupação com a coletividade, é possível que os indivíduos que apresentem comportamentos que destoam desta

preocupação tenham menor bem-estar, em função da incongruência entre indivíduo e organização. Outro aspecto que pode justificar este resultado é o fato do perfil egocêntrico ser mais incompatível com os estilos burocrático e empreendedor, que são característicos desta organização. Por esta razão, os indivíduos que têm comportamentos incongruentes com os valorizados nestas culturas acabam por ter menos bem-estar no exercício de suas atividades.

Segundo os estudos que analisaram a relação entre os fatores do *Big Five* e o bem-estar (Chay, 1993; Diener & cols., 2003; Nunes & cols., 2009), os traços com impacto mais significativo foram extroversão (positivo) e neuroticismo (negativo). Uma vez que o indivíduo extrovertido é mais sociável, ativo, otimista e envolvido com muitas atividades, ele parece se relacionar com os perfis realizador e sociável, que nesta pesquisa também impactaram positivamente no bem-estar. A influência positiva do perfil auto-exigente no bem-estar pode se assemelhar aos resultados encontrados por Roccas e colaboradores (2002), na qual o afeto positivo se correlacionou positivamente com o fator conscienciosidade, caracterizado pela responsabilidade, reflexão e organização.

No que tange à mediação, esta relação foi identificada no presente estudo em algumas das relações entre a percepção da cultura e o bem-estar. De maneira semelhante, Dessen (2005) observou que o fator de personalidade conscienciosidade atuou como mediador da relação entre as configurações de poder organizacional e o bem-estar no trabalho. Outra pesquisa que identificou relações de mediação foi a de Gosendo e Paz (no prelo), pois o impacto dos estilos empreendedor, afiliativo e individualista no bem-estar foi mediado tanto pela justiça de procedimentos quanto pela justiça distributiva.

No caso desta pesquisa, o perfil realizador foi mediador da relação entre o estilo empreendedor e os indicadores autonomia, suporte ambiental, relação com clientes, relação com colegas, relação com a chefia, identificação com o trabalho, valorização do trabalho e identificação com a organização. O mesmo perfil mediou a relação entre o estilo afiliativo e os indicadores autonomia, oportunidades de crescimento, relação com colegas e relação com a chefia. Além destes, o perfil controlador foi mediador da relação entre o estilo empreendedor e o indicador autonomia e o perfil sociável mediou o impacto do estilo afiliativo no bem-estar quanto à relação com os colegas.

Cabe notar que somente o impacto dos estilos empreendedor e afiliativo no bem-estar foi mediado, possivelmente em função da maior adequação das características destas culturas aos perfis analisados nesta pesquisa. Observa-se que o estilo burocrático, tão característico da cultura da organização investigada, impactou significativamente em

diversos indicadores, mas de maneira direta e não por meio de mediação. Este resultado pode ter ocorrido devido ao instrumento de perfil não apresentar um fator com características individuais que se assemelham ao estilo burocrático, como os comportamentos que abarcam o controle, as regras, a inflexibilidade e a dificuldade de mudança. Como este instrumento foi construído com base empírica, tais comportamentos não se sustentaram nas entrevistas e nas análises fatoriais. É possível relacionar algumas características do perfil auto-exigente, como a organização, e do perfil controlador, como o controle das pessoas, com este tipo de cultura, mas estes perfis não descrevem comportamentos de controle de tarefas ou de processos. Por isso, para identificar relações de mediação com este estilo, é necessário investigar características individuais que se assemelhem mais a esta cultura. Já o estilo individualista descreve membros com similaridades ao perfil egocêntrico, tendo sido inclusive um preditor deste perfil. Contudo, este não foi um estilo característico da organização investigada e, por esta razão, sugere-se que seja replicado o estudo em outros tipos de cultura, para confirmar se realmente não há mediação nesta relação.

No que tange às ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador, a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) foi uma das ações que mais impactou nos indicadores, seis no total, e a força (Beta) destas relações variou entre 0,168 (oportunidades de crescimento) e 0,280 (identificação com a organização). Rhoades e Eisenberger (2002), revisaram mais de setenta estudos encontrados na literatura e concluíram que a percepção de variáveis como justiça e preocupação por parte da organização com o bem-estar dos trabalhadores influencia positivamente a satisfação e os afetos positivos decorrentes do trabalho. Portanto, esta ação pode estar contribuindo para a percepção dos membros de que a organização se preocupa com eles. Além disso, este programa pode interferir no bem-estar geral e, conseqüentemente, no bem-estar ocupacional.

Pereira e Sousa (2010), baseados na teoria do *spillover*, demonstram que a satisfação no trabalho repercute na qualidade de vida do indivíduo e o inverso também ocorre. Como a satisfação em um domínio da vida afeta os demais domínios, as oportunidades de melhoria na saúde acarretam também em melhorias no trabalho. É inclusive utilizando esta lógica que muitas organizações disponibilizam programas de qualidade de vida. Para Ferreira (2006a), apesar do discurso com a preocupação dos empregados, os programas estruturados desta maneira são de cunho assistencialista e com ênfase na produtividade, buscando fazer com que o trabalhador suporte melhor as

exigências a que é submetido. Ressalta-se, porém, que apesar destas ações influenciarem positivamente o bem-estar ocupacional, a melhoria do próprio ambiente organizacional influenciaria ainda mais, uma vez que o impacto dos antecedentes no bem-estar é mais forte quando ambos são avaliados no mesmo contexto (Álvaro & cols., 1993; Van Horn & cols., 2004; Warr, 2007; Warr & cols., 2004).

Neste sentido, nota-se que a percepção da existência dos cursos de reciclagem (QVT) influenciou cinco indicadores, com variação da força (Beta) entre 0,228 (oportunidades de crescimento) e 0,343 (suporte ambiental), magnitude que foi superior à relativa ao programa de controle médico da saúde ocupacional. Estes resultados demonstram que o apoio da organização à capacitação de seus membros, disponibilizando conhecimentos úteis que contribuem para o dia-a-dia do trabalho, acarreta em um aumento do sentimento e da percepção não só de que estão se desenvolvendo profissionalmente, mas de que estão disponibilizando o que é necessário para a execução do trabalho e estão criando um ambiente favorável à saúde do trabalhador.

A percepção da existência do centro de referência ao alcoolismo (QV do trabalhador) foi preditora de três indicadores, cuja força (Beta) variou entre 0,123 (oportunidades de crescimento) e 0,134 (relação com a chefia). Este dado pode ser um indício de que a simples existência do centro aumenta a percepção do trabalhador de que a organização e a chefia o apóiam e disponibilizam ações que dão suporte para que ele solucione dificuldades e problemas pessoais.

Por fim, a participação no centro de referência ao alcoolismo (Beta = 0,117), no programa de controle médico da saúde ocupacional (Beta = -0,158) e no treinamento policial básico (Beta = -0,250) influenciaram a relação com a chefia. Estes resultados merecem atenção, pois a participação no programa de controle médico da saúde ocupacional e no treinamento básico impactaram negativamente no bem-estar quanto à chefia. É necessário que a organização investigue melhor a razão destes resultados, de forma a reverter este quadro e fazer com que a chefia estimule seus subordinados a participarem de tais ações.

Ainda quanto às ações de QVT e de QV do trabalhador, três aspectos devem ser enfatizados. O primeiro deles é o fato dos cursos de reciclagem (QVT) terem impactado mais fortemente no bem-estar do que o programa de controle médico da saúde ocupacional e o centro de referência ao alcoolismo (QV do trabalhador), conforme previsto na literatura sobre bem-estar. Contudo, ressalta-se que as ações de QV do trabalhador também influenciaram o bem-estar e não devem ser esquecidas pelas organizações. Apenas reforça-

se que a organização é uma das responsáveis pelo bem-estar ocupacional de seus membros e, por isso, ela deve se preocupar em promover um ambiente que assegure este bem-estar, realizando as ações que visam a saúde geral de forma complementar às ações que melhorem as condições de trabalho de seus membros.

O segundo é o resultado de que a percepção da existência da ação é geralmente a responsável pela influência positiva no bem-estar, e não a participação nela. Ou seja, o que acarretou um maior bem-estar foi o fato dos trabalhadores saberem que tal ação existe, independente se participam dela ou não. É possível que este dado evidencie que o bem-estar é aumentado simplesmente pelo indivíduo saber que a organização se preocupa com ele, mesmo que a ação não tenha um impacto positivo direto no mesmo. Desta forma, sugere-se que estas ações sejam repensadas e reformuladas de forma a garantir que a participação nelas contribua suficientemente para gerar um aumento no bem-estar no trabalho.

Por fim, o último aspecto refere-se ao impacto positivo da percepção de existência do programa controle médico de saúde ocupacional no indicador relação com clientes. Segundo os resultados, a percepção da existência deste programa explica 36% ( $R^2 = 0,36$ ) deste indicador, porcentagem que é maior do que a explicação dos estilos ( $R^2 = 0,23$ ) e do perfil ( $R^2 = 0,16$ ). Uma possível explicação para isto pode estar no fato de serem os trabalhadores mais velhos aqueles que mais percebem esta ação, e estes são os que mais têm habilidade e experiência para lidar com os clientes. Neste caso, a organização pode planejar ações e treinamentos que façam com que o conhecimento destas pessoas seja transferido para os demais membros, de forma a possibilitar o compartilhamento e o aumento dos níveis deste indicador para todos.

### **Considerações Finais**

Segundo os resultados, os estilos de funcionamento foram as variáveis que mais impactaram nos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, no qual os estilos empreendedor e afiliativo foram os que mais apareceram como preditores positivos, o estilo burocrático teve um impacto negativo significativo e o individualista ora se relacionou positivamente e ora negativamente. Quanto ao perfil, os preditores mais significativos foram o realizador e o auto-exigente, ambos de maneira positiva. Além destes, o egocêntrico foi um preditor negativo e o controlador e o sociável foram preditores positivos.

As análises referentes à mediação identificaram que os perfis, por vezes, atuaram como mediadores da relação entre estilos e bem-estar. A mediação mais identificada foi entre o estilo empreendedor e o perfil realizador, que influenciou positivamente oito dos dez indicadores. Este perfil também foi mediador do impacto do estilo afiliativo em quatro indicadores. O perfil controlador foi mediador da relação entre o estilo empreendedor e o indicador autonomia, e o perfil sociável mediou o impacto do estilo afiliativo no bem-estar quanto à relação com os colegas. Apesar destes resultados, sugere-se que sejam feitas pesquisas futuras para verificar se as relações de mediação se repetem e se novas surgem para diferentes tipos de cultura e perfil.

No que tange às ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador, a percepção de existência do programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) foi uma das ações que mais impactou nos indicadores, seis no total. Contudo, a percepção da existência dos cursos de reciclagem (QVT) influenciou cinco indicadores e a força destas relações foi maior do que a do programa de controle médico. A percepção da existência do centro de referência ao alcoolismo (QV do trabalhador) também atuou como preditora positiva dos indicadores (de três deles), assim como a participação neste centro (de um deles). Por fim, a participação tanto no programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) quanto no treinamento policial básico (QVT) influenciou negativamente o bem-estar com relação à chefia.

A pesquisa realizada atingiu todos os objetivos propostos neste estudo, conforme discutido no tópico anterior. Os resultados obtidos são importantes, em primeiro lugar, pois contribuem e acrescentam à compreensão e à investigação dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações, identificando-os, definindo-os e analisando variáveis que os influenciam. Em segundo lugar, os dados apresentados dão indícios da existência de relações descritas na literatura e apresentam como estas relações acontecem para cada um dos indicadores, demonstrando se há impacto direto ou mediado de variáveis organizacionais e individuais no bem-estar. Além disso, os instrumentos de medida construídos e validados para este estudo, que são o de Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações e o de Perfil Pessoal nas Organizações, mostraram-se ferramentas úteis para a análise e para a compreensão destes fenômenos organizacionais.

Na prática, as organizações podem se beneficiar desta pesquisa, em primeiro lugar, pela conscientização do que é importante para a promoção do bem-estar de seus trabalhadores e do que influencia esta variável. Elas também podem utilizar os instrumentos elaborados para fazer diagnósticos da cultura, do perfil e do bem-estar de

seus trabalhadores, traçando estratégias a partir dos resultados obtidos. Desta forma, é possível modificar e implementar práticas organizacionais que favoreçam e aumentem os indicadores identificados como mais problemáticos no diagnóstico, ou até mesmo dar espaço e treinamento aos trabalhadores para que ajam de maneira a aumentar seu bem-estar. Estas práticas organizacionais e treinamentos individuais devem levar em consideração qual tipo de cultura e de trabalhador gera maior bem-estar na organização, aspectos que devem ser identificados previamente à intervenção.

Contudo, é importante ressaltar que as variáveis foram analisadas somente por meio de instrumentos de auto-relato. Assim, sugere-se que os próximos estudos variem a forma de medida ou realizem testes para calcular o erro causado pela utilização de um único tipo de instrumento, de forma a superar esta limitação. Além disso, os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados, porque foram coletados em uma única organização cujas características são muito peculiares; para que isso seja feito, é necessário realizar esta pesquisa em outras organizações.

Um aspecto a ser observado refere-se ao fato da percepção do estilo de funcionamento individualista ter sido muito incomum na organização investigada. Desta forma, é possível que mais relações envolvendo este estilo fossem identificadas, caso fossem investigadas organizações com tal cultura. Este também é um estilo que prediz o perfil egocêntrico, e a aplicação do instrumento de perfil em uma organização individualista poderia contribuir para que o *alpha* deste fator fosse aumentado. Portanto, sugere-se que sejam realizadas pesquisas em organizações com esta cultura, de forma a avaliar se há mudança nas relações entre as variáveis e se o perfil egocêntrico aparece como mediador deste estilo. Ainda quanto ao instrumento de perfil, é interessante que sejam elaboradas e implementadas estratégias para diminuir o efeito da desejabilidade social, que pode ter afetado as médias mais baixas nos fatores controlador, tímido, egocêntrico e descuidado.

Com relação aos dados demográficos funcionais, uma variável que pode ser controlada em estudos futuros é o tipo de contrato dos participantes, pois, segundo Warr (2007), parece haver variações no bem-estar ocupacional entre os funcionários terceirizados e contratados. No caso desta pesquisa, não houve variabilidade, uma vez que todos eram servidores da organização. Outro dado importante que pode afetar os resultados e não foi verificado é a patente dos policiais participantes da pesquisa.

Estudos futuros podem também realizar análises para verificar a relação entre os dez indicadores de bem-estar, como sugere Warr (2007), que aponta a necessidade de



compreendermos as relações existentes entre eles e como um pode interferir no outro. Também podem ser feitas pesquisas longitudinais e análises que consideram a bidirecionalidade dos fenômenos investigados, abarcando, por exemplo, não só a influência das características individuais nas características ambientais, mas a relação inversa, utilizando os modelos sistêmicos como base para a explicação dos fenômenos científicos.

Uma variável que deve ser investigada mais profundamente são as ações organizacionais que visam o bem-estar dos trabalhadores, como as de qualidade de vida no trabalho e as de qualidade de vida do trabalhador. No caso da presente pesquisa, as ações de QVT avaliadas foram o treinamento policial básico e os cursos de reciclagem, assim consideradas pela organização em função de contribuírem para o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores. Contudo, os indivíduos podem julgar que a organização tem o dever de oferecê-las e, por esta razão, estas ações impactam menos no bem-estar do que outras que sejam percebidas de maneira diferente. Talvez este seja o motivo do treinamento básico, que é um requisito para o trabalho dos policiais, não influenciar os indicadores de bem-estar. Já os cursos de reciclagem apresentaram maior impacto, e o fato destes cursos serem vistos como um adicional que a organização está oferecendo aos seus membros pode estar contribuindo para este resultado.

De qualquer forma, a porcentagem com que estas variáveis explicam o bem-estar foi baixa quando comparada ao impacto das demais variáveis investigadas. Por isso, há a necessidade de investigar a influência de outras ações de QVT nos indicadores, verificando se estes valores se repetem e se o impacto da QVT continuará similar ou se ele se tornará superior ao das ações de QV do trabalhador.

Por exemplo, Sirgy, Reilly, Wu e Efraty (2008) afirmam que há quatro tipos de ações organizacionais que estimulam mais a QVT: as que buscam melhorar o ambiente organizacional (estruturas mais descentralizadas, trabalho em equipe, cultura ética e círculos de qualidade e estruturas paralelas), o cargo (enriquecimento da tarefa e participação nas decisões e em programas de alto envolvimento), o supervisor (*feedback* do desempenho, clareza de papel, comportamento ético e gerenciamento da qualidade total) e o pagamento e a promoção (compartilhamento do lucro, planos de incentivo e seleções internas). Portanto, a análise destes diferentes tipos de ação será relevante para a compreensão de como a organização pode estimular o bem-estar.

Além disso, a correlação negativa entre a participação no treinamento básico (QVT) e no programa de controle médico da saúde ocupacional (QV do trabalhador) e o bem-estar

quanto à chefia também é um resultado que preocupa e instiga. Sendo assim, é interessante aprofundar o estudo das razões pelas quais a participação nestas ações não influencia positivamente o bem-estar e, as vezes, até atrapalha, de forma a inverter esta situação.

Para as organizações, fica a sugestão de repensar as ações que estão sendo implementadas com o objetivo de aumentar o bem-estar no trabalho. É importante que o planejamento destas ações parta de um diagnóstico do bem-estar dos membros quanto a cada um dos indicadores e que as ações implementadas estejam em consonância com o indicador que se pretende aumentar.

Por fim, é preciso salientar a necessidade de discutir e investigar, em um nível mais macro, como as características atuais da sociedade moderna modificam, contribuem ou atrapalham o alcance do bem-estar dos indivíduos. Ou seja, como fazer com que as pessoas e as organizações, que fazem parte de um mundo tão materialista, globalizado e competitivo, genuinamente se preocupem e estimulem o bem-estar eudaimônico?

Segundo Ryan e colaboradores (2008), apesar do sistema capitalista disponibilizar recursos que poderiam facilitar a eudaimonia, ele também possui sedutores aspectos que distanciam as pessoas dos objetivos, valores e maneira de viver eudaimônicos. Desta forma, muitas vezes as organizações não se preocupam verdadeiramente com o bem-estar de seus trabalhadores, e sim com a sustentabilidade e a lucratividade da organização. Ainda assim, mesmo não tendo esta preocupação, o cuidado com o ser humano vai aos poucos sendo introduzido no mundo do trabalho, e esta nova visão pode alterar, com o tempo, a percepção e a motivação da sociedade como um todo. Enfim, ainda nos resta percorrer um caminho, longo, mas possível...

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. & Torres, C.V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 19 - 29.
- Adler, S. (1996). Personality and work behavior: exploring the linkages. *Applied Psychology: an International Review*, 45, 207-224.
- Akutsu, R.C.C.A. (2008). *Valores e bem-estar dos nutricionistas brasileiros*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Albuquerque, A.S. (2004). *Bem-Estar subjetivo e sua relação com personalidade, coping, suporte social, satisfação conjugal e satisfação no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Albuquerque, A.S. & Tróccoli, B.T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 153-164.
- Allik, J. & McCrae, R.R. (2002). A five-factor theory perspective. Em R.R. McCrae & J. Allik (Orgs.), *The five-factor model of personality across cultures* (pp. 303-321). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Álvaro, J.L. (1992). *Desempleo y bienestar psicológico*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Álvaro, J.L., Bergere, J., Crespo, E., Torregrosa, J.R. & Garrido, A. (1993). Estabilidad en el empleo, nivel ocupacional, condiciones de trabajo y bienestar psicológico. *Interacción Social*, 3, 157-165.
- Álvaro, J.L. & Garrido, A. (2006). Trabajo, ocupación y bienestar. Em A. Garrido (Org.), *Sociopsicología del trabajo* (pp. 99-132). Barcelona: UOC.
- Álvaro, J.L., Torregrosa, J.R. & Garrido, A. (1992). Estructura social y salud mental. Em J.L. Álvaro, J.R. Torregrosa & A. Garrido (Orgs.), *Influencias sociales y psicológicas em la salud mental* (pp. 9-30). Madrid: Siglo XXI de España.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Andrade, J.M. (2008). Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o Brasil. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (3ª. ed.). São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. & Alves, G. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, 25, 335-351.

- Argolo, J.C.T. & Araújo, M.A.D. (2004). O impacto do desemprego sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. *RAC*, 8, 161-182.
- Argyle, M. (1999). Causes and correlations of happiness. Em D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 353-373). New York: Russel Sage Foundations.
- Aryee, S., Srinivas, E.S. & Tan, H.H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90, 132-146.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. & Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee wellbeing over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17-28.
- Azevedo, B.M. & Cruz, R.M. (2006). O processo de diagnóstico e intervenção do psicólogo do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9, 89-98.
- Baltazar, R.G., Santacruz, G.H. & Estrada, J.G.S. (2007). “Calidad de vida en el trabajo”: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud*, 17, 115-123.
- Banks, M.H. (1992). Desempleo e salud mental: investigaciones británicas recientes. Em J.L. Álvaro, J.R. Torregrosa & A.G. Luque (Orgs.), *Influencias sociales y psicológicas en la salud mental* (pp. 143-170). Madrid: Siglo Veintiuno de España editores.
- Baron, R.M. & 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, 1173-1182.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (2005). Yes, personality matters: moving on to more important matters. *Human Performance*, 18, 359-372.
- Bauman, Z. (1998). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz: la precarización del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Bender, K.A., Donohue, S.M. & Heywood, J.S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57, 475-496.
- Betz, N.E. & Borgen, F.H. (2010). Relationships of the Big Five personality domains and facets to dimensions of the healthy personality. *Journal of Career Assessment*, 18, 147-160.

- Blanch, M.J. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. Em M.J. Blanch (Org.), *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos* (pp. 19-148). Barcelona: UOC.
- Blanchflower, D.G. & Oswald, A.J. (2008). Is well-being u-shaped over the life cycle? *Social Science and Medicine*, 66, 1733-1749.
- Blustein, D.L. (2008). The role of work in psychological health and well-being. *American Psychologist*, 63, 228-240.
- Bolton, B. (1992). *Manual for the work personality profile, self-report version*. Arkansas Research and Training Center in Vocational Rehabilitation, University of Arkansas, Fayetteville.
- Bolton, B & Roessler, R. (1986). *Manual for the work personality profile*. Arkansas Research and Training Center in Vocational Rehabilitation, University of Arkansas, Fayetteville.
- Bom Sucesso, E.P. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Borges, L.O. (1999). As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 3, 81-107.
- Boswell, W.R., Boudreau, J.W. & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90, 882-892.
- Bowling, N.A. & Burns, G.N. (2010). A comparison of work-specific and general personality measures as predictors of work and non-work criteria. *Personality and Individual Differences*, 49, 95-101.
- Brief, A.P., Butcher, A.H., George, J.M. & Link, K.E. (1993). Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: the case of health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 646-653.
- Briñol, P. Falces, C. & Becerra, A. (2007). Actitudes. Em J.F. Morales, M.C. Moya, E. Gaviria & I. Cuadrado (Orgs.), *Psicología Social* (pp. 457-490). Madrid: McGraw-Hill.
- Brown, D. (2003). Viewing HR from the CFO's seat. *Canadian Human Resources Reporter*, 20, 16-18.
- Brown, G.D.A., Gardner, J., Oswald, A. & Qian J. (2005). Does wage rank affect employee's wellbeing? Relatório do IZA – *Institute for the Study of Labour, Discussion Paper*, N° 1505.

- Buendía, J. (2001). Desemprego y salud mental. Em J. Buendía & F. Ramos (Orgs.), *Empleo, estrés y salud* (pp. 147-158). Madrid: Pirâmide.
- Buss, V. (2002). *Qualidade de vida no trabalho: o caso do corpo técnico e auxiliar administrativo de uma instituição de ensino superior*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Cable, D.M. & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Campanário, M.A. & Limongi-França, A.C. (2006). Paradigmas de Qualidade de Vida no Trabalho e Sistemas de Gestão Participativa em Pesquisa Tecnológica. FEAC, Departamento de Administração da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>. Acessado em 21/07/08.
- Carr, D. (1997). The fulfillment of career dreams at midlife: does it matter for women's mental health? *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 331-344.
- Caspi, A., Roberts, B.W. & Shiner, R.L. (2005). Personality development: stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484.
- Castro, D.L., Baroni, J.F. & Muller, F.G. (2002). A personalidade no ser humano. *Temas sobre Desenvolvimento*, 60, 36-42.
- Chahad, J.P.Z. (2003). Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de emprego e desemprego. *Revista São Paulo em Perspectiva*, 17, 205-217.
- Chay, Y.W. (1993). Social support, individual differences and well-being: a study of small business entrepreneurs and employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 285-302.
- Clark, A.E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34, 189-217.
- Codo, W., Sampaio, J.J.C. & Hitomi, A.H. (1994). *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes.
- Codo, W., Soratto, L. & Vasques-Menezes, I. (2004). Saúde mental e trabalho. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 276-299). Porto Alegre: Artmed.
- Copranzano, R.C., Weiss, H.M., Hale, J.M.S. & Reb, J. (2003). The structure of affect: reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of Management*, 29, 831-857.
- Conte, A.L. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho. *FAE Business – Faculdade de Administração e Economia*, 7, 32-34.

- Corbi, R.B. & Menezes-Filho, N.A. (2006). Os determinantes empíricos da felicidade no Brasil. *Revista da Economia Política*, 26, 518-536.
- Costa, J.S., Silveira, M.F., Gazalle, F.K., Oliveira, S.S., Hallal, P.C., Menezes, A.M.B., Gigante, D.P., Olinto, M.T.A. & Macedo, S. (2004). Consumo abusivo de álcool e fatores associados: estudo de base populacional. *Revista Saúde Pública*, 38, 284-291.
- Costa Jr., P.T. (1996). Work and personality: the use of the NEO-PI-R in industrial/organizational psychology. *Applied Psychology: an International Review*, 45, 225-241.
- Covacs, J.M.L.M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça*. Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Cruz, R.M. (2004). Distúrbios musculoesqueléticos, processos de trabalho e cultura organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 231-252). Porto Alegre: Artmed.
- Cunningham, C.J.L., Rosa, G.M. & Jex, S.M. (2008). The dynamic influence of individual characteristics on employee well-being: a review of the theory, research, and future directions. Em K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Orgs.), *The individual in the changing working life* (pp. 258-283). New York: Cambridge University Press.
- Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A. & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 613-640.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- Daniels, K. & Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control and psychological well being. *Human Relations*, 47, 1523-1544.
- Daniels, K. & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50, 304-309.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Healthy and well being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384. Disponível em [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com). Acessado em 20/08/2004.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.

- DeNeve, K.M. & Cooper, H. (1998). The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.
- Dessen, M.C. (2005). *Bem-estar Pessoal nas Organizações: o Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Dessen, M.C., & Paz, M.G.T. (2009a). Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: em busca de uma avaliação (trabalho completo). *XXXIII Encontro da ANPAD-EnANPAD*. Disponível em [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=11008](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=11008). Acessado em 17/09/2009.
- Dessen, M.C. & Paz, M.G.T. (2009b). Validação de um instrumento de perfil pessoal nas organizações. *Avaliação Psicológica*, 8, 347-357.
- Dessen, M.C. & Paz, M.G.T. (no prelo-a). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*.
- Dessen, M.C. & Paz, M.G.T. (no prelo-b). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*.
- Detoni, D.J. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Deus, D.P. (2006). *Qualidade de vida no trabalho: análise de um modelo mediacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Goiás, Goiânia.
- Devine, J., Camfield, L. & Gough, I. (2008). Autonomy or dependence - or both?: perspectives from Bangladesh. *Journal of Happiness Studies*, 9, 105-138.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diener, E. & Lucas, R.F. (2008). Subjective emotional well-being. Em M. Lewis, J.M. Haviland-Jones & L.F. Barrett (Orgs.), *Handbook of Emotions* (3ª ed., pp. 471-484). New York: Guilford Press.
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R.E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.



- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, *125*, 276-302.
- Diener, E., Suh E. & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*. Disponível em [http://www.filozofija.lv/research/Ed\\_Diener\\_Recent\\_Findings\\_on\\_Subjective\\_Well-Being.doc](http://www.filozofija.lv/research/Ed_Diener_Recent_Findings_on_Subjective_Well-Being.doc). Acessado em 19/07/2008.
- Dijkstra, M.T.M., Dierendonck, D.V., Evers, A. & Dreu, C.K.W. (2005). Conflict and well-being at work: the moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, *20*, 87-104.
- Dutra, J.S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Eggerth, D.E. (2008). From theory of work adjustment to person environment correspondence counseling: vocational psychology as positive psychology. *Journal of Career Assessment*, *16*, 60-74.
- Eid, M. & Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: inter- and intra-national differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*, 869-885.
- Epstein, S. (1998). The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of the time. Em C.L. Cooper & L.A. Pervin (Orgs.), *Personality: critical concepts in Psychology* (pp. 371-412). Florence: Routledge.
- Espinosa, M. & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. *Cuadernos de Investigación del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile*, *16*, 1-140.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferraz, R.B., Tavares, H. & Zilberman, M.L. (2007). Felicidade: uma revisão. *Revista Psiquiatria Clínica*, *34*, 234-242.
- Ferreira, M.C. (2006a). Qualidade de Vida no Trabalho. Em Cattani, A.D. & Holzmann, L. (Orgs.), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Ferreira, M.C. (2006b). Ofurô Corporativo e Qualidade de Vida no Trabalho. *Assessoria de Comunicação da Universidade de Brasília*. Disponível em <http://www.unb.br/acs/artigos/at0306-03.htm>. Acessado em 24/07/2008.
- Ferreira, M.C. (2007). Competência profissional do bem-estar. *Rede2020*, *3*, 7.

- Ferreira, M.C., Assmar, E.M.L., Estol, K.M.F. Helena, M.C.C.C. & Cisne, M.C.F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 271-280.
- Ferreira, M.C., Pacheco, S., Pinto, N.M., Fernandes, H.A. & Silva, A.P.C. (2007). O bem-estar no trabalho e a predição de exaustão emocional. *XXXI ENANPAD*. Rio de Janeiro. CD-ROM.
- Ferreira, M.C. & Tamayo, M.R. (2006). Saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho: elaboração e operacionalização de um modelo de medida. *XI Simpósio de Pesquisa e Intercâmbio Científico da ANPEPP*. Florianópolis. Resumos.
- Ferrer, J.A.N. (1998). *La transformación del concepto de trabajo en la teoría social. La aportación de las tradiciones Marxistas*. Tese de doutorado, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fonseca, P.N., Chaves, S.S.S. & Gouveia, V.V. (2008). Professores do ensino fundamental e bem-estar subjetivo: uma explicação baseada em valores. *PsicoUSF*, 11, 45-52.
- Fouad, N.A. & Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist*, 63, 241-251.
- França Jr., N.R. & Pilatti, L.A. (2004). Gestão da qualidade de vida no trabalho: modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. *XI SIMPEP*. Bauru. CD-ROM.
- Frutos, J.A., González, P., Maíllo, A., Peña, J.I. & Riesco, M. (2007). Condiciones de trabajo e satisfacción laboral de los docentes en las escuelas católicas de Madrid. *Educación y Futuro*, 17, 9-42.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. London: SAGE Publications.
- Galinha, I. & Ribeiro, J.L.P. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 6, 203-214.
- Garcia, E.O.P. (2010). O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. *Revista Eletrônica de Gestão e Serviços*, 1, 76-94.
- Garcia, O., Aluja, A. & Garcia, L.F. (2004). Psychometric properties of Goldberg's 50 personality markers for the big five model: A study in the Spanish language. *European Journal of Psychological Assessment*, 20, 310-319.

- Garrido, A. (2006). El trabajo: presente y futuro. Em A. Garrido (Org.), *Sociopsicología del trabajo* (pp. 19-56). Barcelona: UOC.
- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldfried, M.R. & Kent, R.N. (1972). Traditional versus behavioral personality assessment: a comparison of methodological and theoretical assumptions. *Psychological Bulletin*, 77, 409-420.
- Gomes, A.R. & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Revista de Psicologia da USP*, 18, 143-161.
- Goodman, E.A., Zammuto, R.F. & Gifford, B.D. (2001). The competing value framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19, 58-69.
- Gortz, A. (1988). *La metamorfosis del trabajo*. Madrid: Sistema.
- Gosendo, E.E.M. (2009). *Clima organizacional e sua relação com Configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Gosendo, E.E.M. & Paz, M.G.T. (no prelo). Justiça organizacional e seu papel de mediação entre o estilo de funcionamento organizacional e o bem-estar do trabalhador. Em M.G.T. Paz (Org.), *O poder da estrutura e das subjetividades na cultura organizacional*.
- Gottfredson, G.D. & Duffy, R.D. (2008). Using a theory of vocational personalities and work environments to explore subjective wellbeing. *Journal of Career Assessment*, 16, 44-59.
- Gouveia, V.V., Andrade, J.M., Milfont, T.L., Queiroga, F. & Santos, W.S. (2003). Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16, 223-234.
- Greguras, G.J. & Diefendorff, J.M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94, 465-477.
- Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 5, 111-126.

- Günther, H. (1999). Como elaborar um questionário. Em L. Pasquali (Orgs.), *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração* (pp. 231-258). Brasília: LabPAM, IBAPP.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Harris, C., Daniels, K. & Briner, R.B. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 401-410.
- Hartes, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. Em C.L. Keyes & J. Haidt (Orgs.), *Flourishing: the positive person and the good life* (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Heloani, J.R. & Capitão, C.G. (2003). Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo em perspectiva*, 17, 102-108.
- Hernandez, J.D. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Holland, J.L. & Rayman, J.R. (1986). The self-directed search. Em W.B. Walsh & S.H. Osipow (Orgs.), *Advances in Vocational Psychology: The Assessment of Interests* (pp. 55-82). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hooper, R. (2003). Work personality profile. *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*, 5, 39-43.
- Howard, P.J. & Howard, J.M. (1995). The Big Five quick start: An introduction to the Five-Factor Model of personality for human resource professionals. Disponível em <http://www.centacs.com/quicksatrt.htm>. Acessado em 20/04/2005.
- Huang, X. & Van de Vliert, E. (2004). Job level and national culture as Joint roots of job satisfaction. *Applied Psychology: an International Review*, 53, 329-348.
- Hunt, S.T. (1996). Generic work behavior: an investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.

- Hutz, C.S., Nunes, C.H., Silveira, A.D., Serra, J., Anton, M. & Wieczorek, L.S. (1998). O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 11, 395-411.
- Jahoda, M. (1979). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books.
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico*. Madrid: Morata.
- John, O.P. & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspective. Em L. Pervin & O.P. John (Orgs.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T.A., Klinger, R., Simon, L.S. & Yang, I.W.F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2, 1982-2000.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. & Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6WMN-4YV82PC-G&\\_user=687355&\\_coverDate=04%2F13%2F2010&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_acct=C000037918&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=687355&md5=f2698b2827965e1b455deee2b4b97777](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WMN-4YV82PC-G&_user=687355&_coverDate=04%2F13%2F2010&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000037918&_version=1&_urlVersion=0&_userid=687355&md5=f2698b2827965e1b455deee2b4b97777). Acessado em 16/06/2010.
- Judge, T.A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Kahneman, D. & Krueger, A.B. (2006). Developments in the measurement of subjective well-being. *Journal of Economic Perspectives*, 20, 3-24.
- Karlsson, M.L. (2010). *Healthy workplaces: factors of importance for employee health and organizational production*. Dissertação de mestrado, Karolinska Institutet, Stockholm.
- Keller, P.A., Lehmann, D.R. & Milligan, K.J. (2009). Effectiveness of corporate well-being programs. *Journal of Macromarketing*, 29, 279-302.

- Kobasa, S.C., Maddi, S.R. & Courington, S. (1981). Personality and constitution as mediators in the stress-illness relationship. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 368-378.
- Kobasa, S.C., Maddi, S.R., Puccetti, M.C. & Zola, M.A. (1994). Effectiveness of hardiness, exercise and social support as resources against illness. Em A. Steptoe & J. Wardle (Orgs.), *Psychosocial Processes and Health* (pp. 247-260). Cambridge: Cambridge University Press.
- Konu, A., Viitanen, E. & Lintonen, T. (2010). Teachers' wellbeing and perceptions of leadership practices. *International Journal of Workplace Health Management*, 3, 44-57.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lacaz, F.A.C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5, 151-161.
- Lau, R.S.M. (2000). Quality of work life and performance: An *ad hoc* investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 422-437.
- Lau, R.S.M. & May, B.E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 211-226.
- Lee, K. & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Leontiev, A.N. (1978). *Actividad, conciencia y personalidad*. Buenos Aires: Ciencias del Hombre.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L. & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14, 9-15.
- Limongi-França, A.C. (2003). *Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.

- Limongi-França, A.C. & Kanikadan, A.Y.S. (2006). A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração – REAd, Edição 54, 12*.
- Linley, A. & Carter, D. (2007). From stress to strengths. *Training Journal*, 30-34.
- Lopes Jr., G.S. (2005). *Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo: criação de um instrumento de medida*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Lucas, R.E. & Diener, E. (2003). The happy worker: hypothesis about the role of positive affect in worker productivity. Em M. Berrick & A.M. Ryan (Orgs.), *Personality and work* (pp. 30-59). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ludermir, A.B. (2000). Inserção produtiva, gênero e saúde mental. *Cadernos de Saúde Pública, 16*, 102-311.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 291-307.
- Lyons, H.Z. & O’Brian, K.M. (2006). The role of person-environment fit in the job satisfaction and tenure intentions of African American employees. *Journal of Counseling Psychology, 53*, 387-396.
- Maddi, S.R. (1993). The continuing relevance of personality theory. Em K.H. Craik, R. Hogan & R.N. Wolfe (Orgs.), *Fifty Years of Personality in Psychology: Perspectives on Individual Differences* (pp. 85-102). New York: Springer.
- Mansão, C.S.M. & Yoshida, E.M.P. (2006). SDS – Questionário de busca auto-dirigida: precisão e validade. *Revista Brasileira de Orientação Profissional, 2*, 67-79.
- Marques, A.L., Moraes, L.F.R. & Portes, P.C.P. (2003). Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional na Polícia Militar de Minas Gerais. *Revista de Psicologia Saúde Mental e Segurança Pública, 3*, 53-58.
- Martel, J.P. & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research, 77*, 333-368.
- Martínez, I.M., Cifre, E., Llorens, S. & Salanova, M. (2002). Efeitos de La tecnologia assistida por ordenador em el bienestar psicológico afectivo. *Psicothema, 14*, 118-123.
- Martins, L.M. (2004). A natureza histórico-social da personalidade. *Cadernos CEDES, 24*, 82-99.

- Maslow, A.H. (1971). Uma teoria da motivação humana. Em Y.F. Balcão & L.L. Cordeiro (Org.), *O comportamento humano na empresa* (pp. 337-366). Rio de Janeiro: FGV.
- Mathieu, J.E., Hofmann, D.A. & Farr, J.L. (1993). Job perception – job satisfaction relations: na empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Relations Processes*, 56, 370-387.
- May, B.E., Lau, R.S.M. & Johnson, S.K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *Business Review*, LVIII (II), 4-7.
- McCrae, R.R. & Costa Jr., P.T. (1986). Clinical assessment can benefit from recent advances in personality psychology. *American Psychologist*, 41, 1001–1003.
- McCrae, R.R. & Costa Jr., P.T. (1989). More reasons to adopt the Five-Factor Model. *American Psychologist*, 44, 451-452.
- McCrae, R.R. & Terracciano, A. (2005) Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 407-425.
- Méda, D. (1998). *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.
- Medeiros, E.G. (2002). *Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Meleiro, A. R. & Siqueira, M. M. M. (2005). Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. XXIX ENANPAD. Brasília. CD-ROM.
- Melo, E.A.A. (2004a). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT*, 4, 11-30.
- Melo, R.R. (2004b). *Qualidade de vida no trabalho e os programas de qualidade total nas empresas: estudo de caso numa indústria de curtume*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Mendes, A.M. & Cruz, R.M. (2004). Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 39-58). Porto Alegre: Artmed.
- Mendonça, H. & Macêdo, K.B. (2004). Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. Em K.B. Macêdo (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração* (pp. 113-128). Goiânia: UCG.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs-Prentice Hall.



- Mônaco, F.F. & Guimarães, V.N. (2000). Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerencia de administração dos correios. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 3, 67-88.
- Moraes, L.F.R., Pereira, L.Z., Souza, K.O. & Gusmão, L.V.N. (2000). *Implicações do gênero na qualidade de vida e estresse no trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais*. Disponível em <http://www.segurancaesaude.com.br/>. Acessado em 20/04/2005.
- Moreno, B., González, J.L. & Garrosa, E. (2001). Desgaste profissional (burnout) personalidad y salud percebida. Em J. Buendía & F. Ramos (Orgs.), *Empleo, estrés y salud* (pp. 59-81). Madrid: Pirâmide.
- Moretti, S. & Treichel, A. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho e auto-realização humana. *Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG*, 1, 73-80.
- Morin, E.M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 41, 8-19.
- Morley, M.J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 109-117.
- Myers, D.G. (1999). Close relationships and quality of life. Em D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 374-391). New York: Russel Sage Foundations.
- Näswall, K., Hellgren, F. & Sverke, M. (2008). The individual in the changing working life: introduction. Em K. Näswall, F. Hellgren & M. Sverke (Orgs.), *The individual in the changing working life* (pp. 1-16). New York: Cambridge University Press.
- Nicholson, N. (1996). Towards a new agenda for work and personality: traits, self-identity, “strong” interactionism, and change. *Applied Psychology: an International Review*, 45, 189-205.
- Noronha, A.P.P., Freitas, F.A. & Ottati, F. (2003). Análises de instrumentos de avaliação de interesses profissionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19, 287-291.
- Nunes, C.H.S., Hutz, C.S. & Giacomoni, C.H. (2009). Associação entre bem-estar subjetivo e personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Avaliação Psicológica*, 8, 99-108.
- Nunes, S.C. & Moraes, L.F.R. (2000). Privatização: qual a percepção dos trabalhadores a respeito de seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho? *XXIV ENANPAD*. Florianópolis. CD-ROM.

- Oishi, S., Diener, E., Suh, E. & Lucas, R.E. (1999). Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of Personality*, 67, 157-184.
- Oliveira, P.M. & Limongi-França, A.C. (2005). Avaliação da gestão dos programas de qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração de Empresas – RAE-Eletrônica*, 4.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Paludo, S.S. & Koller, S.H. (2007). Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17, 9-20.
- 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.
- Pasquali, L. (2003). *Os tipos humanos: a teoria da personalidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Patterson, M.J., Warr, P.B. & West, M.A. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Paz, M.G.T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M.G.T. (2005). *Bem-estar pessoal nas organizações: construção e validação de um instrumento de medida*. Texto não publicado.
- Paz, M.G.T., Gosendo, E.E.M., Dessen, M.C. & Guideville-Mourão, R. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos (UCGO)*, 36, 661-687.
- Paz, M.G.T. & Mendes, A.M. (2008). Estilos de funcionamento organizacional. Em M.M.M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 161-178). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M.G.T., Mendes, A.M. & Gabriel, Y. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT*, 1, 141-169.
- Paz, M.G.T. & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 19-38). Porto Alegre: Artmed.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Meliá, J.L. & Zalbidea, M.A. (1992). Estrés de rol y bienestar psicológico en el trabajo. Em J.L. Álvaro, J.R. Torregrosa & A.G. Luque

- (Orgs.), *Influencias sociales y psicológicas en la salud mental* (pp. 121-142). Madrid: Siglo Veintiuno de España editores.
- Penney, L.M. & Spector, P.E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Pereira, J.P. & Sousa, D.M. (2010). Controlo emocional, satisfação no trabalho e qualidade de vida. Disponível em [http://www.actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiSaude\\_13.pdf](http://www.actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiSaude_13.pdf). Acessado em 28 de junho de 2010.
- Pereira, M.L.C. (2003a). *Qualidade de vida na terceirização: um estudo de caso no setor da manutenção de telecomunicações*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Pereira, V.M. (2003b). *Uma ferramenta para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNIFEI*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.
- Peterson, C., Park, N. & Seligman, M.E.P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25-41.
- Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C, Jeanneret, P.R, Fleishman, E.A., Levin, K.Y., Campion, M.A.C., Mayfield, M.S., Morgeson, F.P., Pearlman, K., Gowing, M.K., Lancaster, A.R., Silver, M.B. & Dye, D.M. (2001). Understanding work using the occupational information network (O\*NET): implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54, 451-484.
- Petroski, E.C. (2005). *Qualidade de vida no trabalho e suas relações com estresse, nível de atividade física e risco coronariano de professores universitários*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 574-577.
- Piedmont, R.L., McCrae, R.R. & Costa Jr., P.T. (1991). Adjective check list scales and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 630-637.
- Pitcher, P. (1999). Artists, Craftsmen and Technocrats. *Training and Development*, 53, 30-33.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Preisler, A.M., Borba, J.A. & Battirola, J.C. (2002). Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. *Revista PEC*, 2, 113-126.
- Primi, R., Bighetti, C.A., Munhoz, A.H., Noronha, A.P.P., Polydoro, S.A.J., Nucci, E.P. & Pellegrini, M.C.K. (2002). Personalidade, interesses e habilidades: um estudo correlacional da BPR-5, LIP e do 16PF. *Avaliação Psicológica*, 1, 61-72.
- Primi, R., Moggi, M.A. & Casellato, E.O. (2004). Estudo correlacional do inventário de busca autodirigida (Self-Directed Search) com o IFP. *Psicologia Escolar e Educacional*, 8, 47-54.
- Quick, J.C., Murphy, L.R., Hurrell Jr., J.J. & Orman, D. (1992). The value of work, the risk of distress, and the power of prevention. Em J.C. Quick, L.R. Murphy & J.J. Hurrell Jr. (Orgs.), *Stress & Well-Being at Work* (pp. 03-14). Washington: American Psychological Association.
- Raffaelli, R. & Cimbalista, S. (2003). Trabalho e personalidade. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, 54, 1-17.
- Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, 423-436.
- Renwick, D. (2003). HR managers: Guardians of employee wellbeing? *Personnel Review*, 32, 341-359.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Ribeiro, F. (2006). As transformações no mundo do trabalho. *Revista da Faculdade de Direito de Campos*, VII, 593-620.
- Roberts, B.W., Caspi, A. & Moffitt, T.E. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 582-593.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S.H. & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801.
- Rocha, S.K. (1998). *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Rodrigues, D.M. & Pereira, C.A.A. (2007). A percepção de controle como fonte de bem-estar. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 7, 181-196.
- Rodrigues, M.V.C. (1994). *Qualidade de vida no trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Rodríguez-Carvajal, R., Méndez, D.D., Moreno-Jiménez, B., Abarca, A.B. & Dierendonck, D.V. (2010). Vitalidad y recursos internos como componentes Del constructo de bienestar psicológico. *Psicothema*, 22, 63-70.
- Rose, R.C., Beh, L., Uli, J. & Idris, K. (2006). Quality of work life: implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2, 61-67.
- Rosenfield, C.L. (2003). Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. *Sociologias*, 5, 350-378.
- Ryan, R.M., Bernstein, J.H. & Brown, K.W. (2010). Weekends, work and wellbeing: psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29, 95-122.
- Ryan, R.M., & Deci, E.R. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryan, R.M., Huta, V. & Deci, E.R. (2008). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139-170.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C.D., & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C.D., & Singer, B.H. (2008). Know thyself and become what you are: a eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13-39.
- Salanova, M. (2008). La psicología de la salud ocupacional positiva. Infocop Online, 32-41. Disponível em [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1853](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1853). Acessado em 11/09/2009.
- Salgado, J.F. (2005). Personality and social desirability in organizational settings: practical implications for work and organizational psychology. *Papeles del Psicólogo*, 26, 115-128.

- Sampaio, J.J.C., Hitomi, A.H. & Ruiz, E.M. (1995). Saúde e trabalho: uma abordagem do processo e jornada de trabalho. Em W. Codo & J.J.C. Sampaio (Orgs.), *Sofrimento psíquico nas organizações, saúde mental e trabalho* (pp. 65-84). Petrópolis: Vozes.
- Sampaio, J.R. (2004). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Santana, V.S. (2006). Saúde do trabalhador no Brasil: pesquisa na pós-graduação. *Revista Saúde Pública*, 40 (N Esp), 101-111.
- Santos, F.R. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas - Reis*, 92, 11-44.
- Santos Jr., A.A. & Zimmermann, R.C. (2002). A Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos Sediada na Região Operacional 08. *Administração On-line*, 3.
- Saville, P., Sik, G., Nyfield, G. Hackston, J. & MacIver, R. (1996). A demonstration of the validity of the occupational personality questionnaire (OPQ) in the measurement of job competencies across time and in separate organizations. *Applied Psychology: an International Review*, 45, 243-262.
- Saucier, G. & Ostendorf, F. (1999). Hierarchical subcomponents of the Big Five personality factors: A cross-language replication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 613-627.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C. & Kemmerer, B. (1996). Does trait affect promote job attitude stability? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 191-196.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schutte, P.S. & Ryff, C.D. (1997). Personality and well-being: reexamining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 549-559.
- Schneider, B. (1996). Wither goest personality at work? Overview of the special issue on "work and personality". *Applied Psychology: an International Review*, 45, 289-296.
- Schneider, B. (2007). Evolution of the study and practice of personality at work. *Human Resource Management*, 46, 583-610.
- Seligman, M.E.P, & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

- Semmer, N. & Schallberger, U. (1996). Selection, socialization, and mutual adaptation: resolving discrepancies between people and work. *Applied Psychology: an International Review*, 45, 263-288.
- Sennett R. (1998). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M, Rawsthorne, L.J. & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: cross-role variation in the big five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1396.
- Shimakura, E.M.G. (2007). Coeficiente de variação. Disponível em <http://www.est.ufpr.br/~silvia/CE055/node26.html>. Acessado em 21/06/2010.
- Signorini, M. (1999). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Taba Cultural.
- Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tese de Doutorado, Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Silva, N. & Zanelli, J.C. (2004). Cultura organizacional. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 407-422). Porto Alegre: Artmed.
- Silva, R.S., Schlottfeldt, C.G., Rozenberg, M.P., Santos, M.T. & Lelé, A.J. (2007). Replicabilidade do modelo dos cinco grandes fatores em medidas de personalidade. *Mosaico: Estudos em Psicologia*, 1, 37-49.
- Simon, L.S., Judge, T.A. & Halvorsen-Ganepola, M.D.K. (2010). In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 534-546.
- Siqueira, M.M.M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10, 83-93.
- 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, 201-209.
- Sirgy, M.J., Reilly, N.P., Wu, J. & Efraty, D. (2008). A work-life identity model of well-being: towards a research agenda linking quality-of-work-life (QWL) programs with quality of life (QOL). *Applied Research Quality Life*, 3, 181-202.

- Sousa, R.R. (2009). *Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Souto, S.O. & Rego, J.A. (2007). Como as percepções de espírito de camaradagem explicam a felicidade dos colaboradores: o papel moderador da necessidade de pertença. XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro. CD-ROM.
- Spector, P.E., Zapf, D., Chen, P.Y. & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 79-95.
- Srivastava, A., Locke, E.A. & Bartol, K.M. (2001). Money and subjective well-being: it's not the money, it's the motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 959-971.
- Steger, M.F., Kashdan, T.B. & Oishi, S. (2008). Being good by doing good: daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality*, 42, 22-44.
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work: organization, working conditions and health*. Dissertação de mestrado, Karolinska Institutet, Stockholm.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (2004). Social comparisons and income satisfaction: a cross-national examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 149-154.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariable statistics* (4ª Edição). New York: Allyn & Bacon.
- Takeushi, R., Wang, M. & Marinova, S.V. (2005). Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation: a cross-sectional and longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 58, 925-948.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A., Lima, D. & Vinagre da Silva, A. (2004a). Clima organizacional e estresse no trabalho. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 77-101). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A., Macêdo, K.B., Zulmira, E., Vieira, M.A.D. & Pires, J.C.S. (2004b). O PQVT e sua relação com os valores individuais e organizacionais em organizações públicas. Em K.B. Macêdo (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração* (pp. 129-150). Goiânia: UCG.



- Tinline, G. & Crowe, K. (2010). Improving employee engagement and wellbeing in na NHS trust. *Strategic HR Review*, 9, 19-24.
- Tinoco, A.P.C.V. (2008). Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da marinha. Dissertação de mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Tolfo, S.R. & Piccinini, V.M. (2001) As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 165-193.
- Tonet, H.C. (2005). *Compartilhamento de conhecimento no trabalho: o impacto das atitudes e da cultura organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Toni, M. (2003). Visões sobre o trabalho em transformação. *Sociologias*, 9, 246-286.
- Torres, A.S. & Tomás, E.A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia um enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14, 828-836.
- Tróccoli, B.T., Albuquerque, A.S. & Vasconcelos, T.S. (2002). Estabilidade do modelo dos cinco grandes fatores do inventário fatorial de personalidade revisado (IFP-R) [Resumo]. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos de Comunicação Científica, XXXII Reunião Anual de Psicologia da Sociedade Brasileira de Psicologia*. Florianópolis: SBP.
- Tróccoli, B.T., Araújo, R.M. & Meição, C. (2000). Análise da estrutura fatorial do Inventário Fatorial de Personalidade – IFP-R [Resumo]. Em Universidade Federal de Minas Gerais (Org.), *Anais do V Encontro Mineiro de Avaliação Psicológica: Teorização e Prática e VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Belo Horizonte: UFMG.
- Tróccoli, B.T., Vasconcelos, T.S., Araújo, R.M. & Meição, C.A. (2001). Inventário Reduzido dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade [Resumo]. Em Universidade Federal da Bahia (Org.), *Anais do II Congresso Norte Nordeste de Psicologia*. Salvador: UFBA.
- Tsaousis, I. & Kerpelis, P. (2004). The traits personality questionnaire 5: psychometric properties of a shortened version of a big five measure. *European Journal of Psychological Assessment*, 20, 180-191.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen. M. (2004). Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine*, 54, 115-121.

- Uriarte, L.R. (2000). *Identificação do perfil intraempreendedor*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Urry, H.L., Nitschke, J.B., Dolski, I., Jackson, D.C., Dalton, K.M., Mueller, C.J., Rosenkrankz, M.A., Ryff, C.D., Singer, B.H. & Davidson, R.J. (2004). Making a life worth living: neural correlates of wellbeing. *Psychological Science*, 15, 367-372.
- Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Scheurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2008). Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being. Em L. Bruni, F.Comim & M. Pugno, *Capabilities and happiness* (pp. 187-223). Oxford, Oxford University Press.
- Vasconcelos, A.F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8, 23-35.
- Vasconcelos, A.F. (2004). Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, Edição 37, 10.
- Vasconcelos, T.S. (2005). *O inventário fatorial dos cinco grandes fatores de personalidade no ambiente de trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Walton, R.E. (1973). Quality of Work Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15, 11-21.
- Warr, P.B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford Science Publication.
- Warr, P.B. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 37-45.
- Warr, P.B. (1999). Well-being and the workplace. Em D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russel Sage Foundation.
- Warr, P.B. (2002). The study of well-being, behaviour and attitudes. Em P.B. Warr (Org.), *Psychology at Work* (pp. 1-25). London: Penguin Books (5ª Edição).
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P.B. & Birdi, K. (1998). Employee age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2, 190-204.

- Warr, P.B., Butcher, V., Robertson, I. & Callinan, M. (2004). Older people's well-being as a function of employment, retirement, environmental characteristics and role preference. *British Journal of Psychology*, *95*, 297-324.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (Eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*, 678-691.
- Waterman, A.S., Schwartz, S.J. & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, *9*, 41-79.
- Waterman, A.S., Schwartz, S.J., Zamboanga, B.L., Ravert, R.D., Williams, M.K., Agocha, V.B., Kim, S.Y. & Donnellan, M.B. (2010). The questionnaire of eudaimonic well-being: psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity. *The Journal of Positive Psychology*, *5*, 41-71.
- Werther, W.B. & Davis, K. (1983). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: McGraw/Hill.
- Westley, W.A. (1979). Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*, *32*, 113-123.
- Wiese, B.S. & Freund, A.M. (2005). Goal progress makes one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 287-304.
- Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 565-588.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., Bonett, D.G. & Diamond, W.J. (2009). The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: when the twain shall meet. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 193-208.
- Wright, T.A. & Quick, J.C. (2009). The role of positive-based research in building the science of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 329-336.

- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's reactions to their work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21-33.
- Wuagneux, D. (2002). Quality from the inside out. *Quality Progress, 35*, 60-65.
- Wyatt, T.A. & Wah, C.Y. (2001). Perceptions of QWL: a study of Singaporean employees development. *Research and Practice in Human Resource Management, 9*, 59-76.
- Yang, L., Che, H. & Spector, P.E. (2008). Job stress and well-being: an examination from the view of person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 567-587.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Questionário Aplicado

Prezado trabalhador,

Estaremos realizando, com a sua ajuda, parte da pesquisa de uma tese de doutorado do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. A seguir constam algumas informações sobre esta pesquisa:

**OBJETIVO:** coletar informações sobre o funcionamento da sua organização e como você se relaciona com ela.

**QUESTIONÁRIO:** Você está recebendo um questionário que muitas pessoas de diferentes organizações também estão respondendo. Sua colaboração está sendo solicitada no sentido de fornecer informações sinceras às perguntas que o compõem. Você expressará sua opinião marcando um X em cima do número da escala que mais representa o grau de concordância com o que o item descreve, NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO. Por exemplo:

<b>Nunca</b> <b>0</b>	<b>Raramente</b> <b>1</b>	<b>Às vezes</b> <b>2</b>	<b>Freqüentemente</b> <b>3</b>	<b>Sempre</b> <b>4</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

NO. ITEM	ITEM	0	1	2	3	4
1	Voluntario-me a fazer apresentações em público.	0	X	2	3	4
2	Converso sobre o que as pessoas estão sentindo.	0	1	2	3	X

**SIGILO:** As informações fornecidas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas pelos demais trabalhadores. Sinta-se inteiramente à vontade para responder às questões, pois o que importa é sua opinião sincera.

**PROCEDIMENTO:** O questionário está sendo distribuído por um membro da equipe de pesquisa do projeto, que estará disponível para lhe orientar em todas as suas dúvidas. Após responder ao questionário, favor devolvê-lo ao aplicador.

É MUITO IMPORTANTE QUE TODAS AS QUESTÕES SEJAM RESPONDIDAS!!  
VOCÊ NÃO SERÁ IDENTIFICADO!!

Atenciosamente,

**A equipe de pesquisa da Universidade de Brasília**

**1) Esta organização possui uma gestão que se preocupa com o bem-estar de seus funcionários?**

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

**2) Agora, responda as afirmações sobre a sua percepção desta organização, de acordo com a seguinte escala:**

0	1	2	3	4
Não aplicável	Pouco aplicável	Razoavelmente aplicável	Muito aplicável	Totalmente aplicável

Nº	ITEM					
		0	1	2	3	4
1	Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	0	1	2	3	4
2	Esta organização é intolerante com o individualismo.	0	1	2	3	4
3	Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar.	0	1	2	3	4
4	Esta organização busca sempre novos desafios.	0	1	2	3	4
5	Nesta organização o lema é “a repetição leva à perfeição”.	0	1	2	3	4
6	Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.	0	1	2	3	4
7	Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	0	1	2	3	4
8	Sem regras não há vida nesta organização.	0	1	2	3	4
9	Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	0	1	2	3	4
10	Nesta organização o mérito é de todos.	0	1	2	3	4
11	O lema desta organização é “cada macaco no seu galho”.	0	1	2	3	4
12	A hierarquia é acentuada nesta organização.	0	1	2	3	4
13	As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	0	1	2	3	4
14	O lema desta organização é “um por todos, todos por um”.	0	1	2	3	4
15	As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	0	1	2	3	4
16	Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	0	1	2	3	4
17	O sistema de controle prevalece nesta organização.	0	1	2	3	4
18	Nesta organização a competência é supervalorizada.	0	1	2	3	4
19	Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	0	1	2	3	4
20	Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	0	1	2	3	4
21	Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	0	1	2	3	4
22	Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.	0	1	2	3	4
23	Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	0	1	2	3	4
24	Manter relacionamentos com os chefes é um dos maiores prazeres das pessoas desta organização.	0	1	2	3	4
25	Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
26	O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	0	1	2	3	4
27	Aqui se o grupo decidiu está decidido.	0	1	2	3	4
28	As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	0	1	2	3	4
29	Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	0	1	2	3	4
30	Esta organização gosta da inovação.	0	1	2	3	4

## 3) Para responder ao questionário seguinte, julgue os itens com base na escala abaixo:

	Nunca 0	Raramente 1	Às vezes 2	Freqüentemente 3	Sempre 4
Nº	ITEM				
1	0	1	2	3	4
2	0	1	2	3	4
3	0	1	2	3	4
4	0	1	2	3	4
5	0	1	2	3	4
6	0	1	2	3	4
7	0	1	2	3	4
8	0	1	2	3	4
9	0	1	2	3	4
10	0	1	2	3	4
11	0	1	2	3	4
12	0	1	2	3	4
13	0	1	2	3	4
14	0	1	2	3	4
15	0	1	2	3	4
16	0	1	2	3	4
17	0	1	2	3	4
18	0	1	2	3	4
19	0	1	2	3	4
20	0	1	2	3	4
21	0	1	2	3	4
22	0	1	2	3	4
23	0	1	2	3	4
24	0	1	2	3	4
25	0	1	2	3	4
26	0	1	2	3	4
27	0	1	2	3	4
28	0	1	2	3	4
29	0	1	2	3	4
30	0	1	2	3	4
31	0	1	2	3	4
32	0	1	2	3	4
33	0	1	2	3	4
34	0	1	2	3	4
35	0	1	2	3	4
36	0	1	2	3	4
37	0	1	2	3	4



<b>Nunca</b> <b>0</b>	<b>Raramente</b> <b>1</b>	<b>Às vezes</b> <b>2</b>	<b>Freqüentemente</b> <b>3</b>	<b>Sempre</b> <b>4</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Nº	ITEM	0	1	2	3	4
38	Possuo renda suficiente para satisfazer minhas expectativas pessoais e sociais.	0	1	2	3	4
39	Sou tratado com respeito pelos meus colegas de trabalho.	0	1	2	3	4
40	Julgo que meus direitos são cumpridos por esta organização.	0	1	2	3	4
41	Possuo uma jornada de trabalho adequada.	0	1	2	3	4
42	Gosto da maneira com que esta organização realiza as promoções de seu pessoal.	0	1	2	3	4
43	O meu trabalho possibilita a minha realização pessoal.	0	1	2	3	4
44	Gosto da forma pela qual meu esforço é valorizado.	0	1	2	3	4
45	Acho que o trabalho que desempenho é essencial para a sociedade.	0	1	2	3	4
46	Gosto da imagem desta organização junto à comunidade.	0	1	2	3	4
47	Sinto confiança nos meus colegas de trabalho.	0	1	2	3	4
48	Acredito que meu chefe transmite as informações importantes para o meu desempenho no trabalho.	0	1	2	3	4
49	Considero justo o salário que recebo.	0	1	2	3	4
50	Confio nesta organização.	0	1	2	3	4
51	Gosto do estilo de relacionamento que tenho com meus clientes.	0	1	2	3	4
52	Tenho liberdade para executar minhas atividades usando meu estilo pessoal.	0	1	2	3	4
53	Considero que há espaço para que eu participe do processo de tomada de decisões.	0	1	2	3	4
54	Gosto da variedade de tarefas que realizo.	0	1	2	3	4
55	Acho que meu chefe é aberto a sugestões.	0	1	2	3	4
56	Sou apoiado pelos meus colegas quando necessito.	0	1	2	3	4
57	Me identifico com esta organização.	0	1	2	3	4
58	Tenho autonomia para implementar novas idéias.	0	1	2	3	4
59	Sinto-me realizado profissionalmente no meu trabalho.	0	1	2	3	4
60	Gosto da maneira como meu chefe me trata.	0	1	2	3	4
61	Admiro a organização em que trabalho.	0	1	2	3	4

4) O último questionário se refere à sua maneira de ser no seu ambiente de trabalho, considerando a escala a seguir:

<b>Nunca</b> <b>0</b>	<b>Raramente</b> <b>1</b>	<b>Às vezes</b> <b>2</b>	<b>Freqüentemente</b> <b>3</b>	<b>Sempre</b> <b>4</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO...**

Nº	ITEM	0	1	2	3	4
1	Voluntario-me a fazer apresentações em público.	0	1	2	3	4
2	Converso sobre o que as pessoas estão sentindo.	0	1	2	3	4
3	Questiono o trabalho dos meus colegas para que ele fique da melhor maneira possível.	0	1	2	3	4
4	Participo de novas tarefas e projetos inovadores.	0	1	2	3	4
5	Procuro ser o centro das atenções.	0	1	2	3	4
6	Em trabalhos de grupo, questiono e critico.	0	1	2	3	4
7	Procuro formas de ser útil às pessoas que trabalham comigo.	0	1	2	3	4
8	Quando inicio uma tarefa, só mudo para outra quando ela está terminada.	0	1	2	3	4
9	Faço uma tarefa até onde foi encaminhado para que eu fizesse.	0	1	2	3	4
10	Me esqueço de realizar tarefas.	0	1	2	3	4

<b>Nunca</b> <b>0</b>	<b>Raramente</b> <b>1</b>	<b>Às vezes</b> <b>2</b>	<b>Freqüentemente</b> <b>3</b>	<b>Sempre</b> <b>4</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO...**

Nº	ITEM	0	1	2	3	4
11	Procuro saber o que meus colegas de trabalho estão fazendo para certificar se estão cumprindo suas atividades.	0	1	2	3	4
12	Luto por melhorias na organização para que eu tenha mais condições de desempenhar meu trabalho.	0	1	2	3	4
13	Quando tenho que criticar o trabalho de um colega eu faço, porque não deixo a amizade interferir no trabalho.	0	1	2	3	4
14	Faço brincadeiras com meus colegas de trabalho.	0	1	2	3	4
15	Faço o meu trabalho de forma a não ser chamado a atenção.	0	1	2	3	4
16	Me esforço para ser prestativo.	0	1	2	3	4
17	Converso com o maior número de pessoas possível.	0	1	2	3	4
18	Trabalho com muita cautela.	0	1	2	3	4
19	Exijo muito de mim mesmo.	0	1	2	3	4
20	Eu me ofereço para ajudar os outros.	0	1	2	3	4
21	Falo o mínimo necessário durante uma conversa, porque me retraio perto dos outros.	0	1	2	3	4
22	Encontro com meus colegas de trabalho fora do horário de expediente, ou seja, tenho vida social com eles.	0	1	2	3	4
23	Faço reivindicações para que a organização desenvolva estratégias que favoreçam meu crescimento pessoal.	0	1	2	3	4
24	Censuro os outros pois acredito ter conhecimento suficiente para isso.	0	1	2	3	4
25	Assumo a liderança quando há oportunidade.	0	1	2	3	4
26	Observo o que faço de errado para poder aprimorar meu trabalho.	0	1	2	3	4
27	Quando percebo que um colega de trabalho está atribulado eu ofereço ajuda, independentemente se sei ou não fazer a tarefa.	0	1	2	3	4
28	Organizo meu ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4
29	Estudo sobre assuntos que podem enriquecer o meu trabalho.	0	1	2	3	4
30	Reparo no comportamento dos meus colegas de trabalho para verificar se estão fazendo o melhor para a organização.	0	1	2	3	4
31	Exponho meus pontos de vista.	0	1	2	3	4
32	Realizo menos do que planejei.	0	1	2	3	4
33	Somente faço atividades que me realizam, não importa o que meus colegas de trabalho pensam.	0	1	2	3	4
34	Bato papo com as pessoas no meu trabalho ao invés de fazer minhas atividades.	0	1	2	3	4
35	Faço o que posso para contribuir com o trabalho dos meus colegas.	0	1	2	3	4
36	Em um grupo de pessoas, dificilmente encontro palavras para me expressar.	0	1	2	3	4
37	Converso sobre minhas idéias e opiniões, pois quero mudar o que não está bom.	0	1	2	3	4
38	Cobro dos outros membros a execução das tarefas, mesmo sem ser a minha função.	0	1	2	3	4
39	No meu trabalho, me importo comigo em primeiro lugar.	0	1	2	3	4
40	Quando percebo que um colega necessita de ajuda, eu o ajudo mesmo que ele não solicite.	0	1	2	3	4
41	Faço o que posso para que tudo saia perfeito.	0	1	2	3	4
42	Concordo com os outros para não criar problemas.	0	1	2	3	4
43	Cobro dos outros membros pontualidade, mesmo sem ser a minha função.	0	1	2	3	4
44	Procuro saber tudo o que acontece na minha organização para saber qual a melhor forma de agir.	0	1	2	3	4
45	Critico meus colegas.	0	1	2	3	4

<b>Nunca</b> <b>0</b>	<b>Raramente</b> <b>1</b>	<b>Às vezes</b> <b>2</b>	<b>Freqüentemente</b> <b>3</b>	<b>Sempre</b> <b>4</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO...**

Nº	ITEM	0	1	2	3	4
46	Me entroso com o maior número possível de pessoas no trabalho.	0	1	2	3	4
47	Fico calado nas atividades em grupo.	0	1	2	3	4
48	Crio laços fortes de amizade no meu trabalho.	0	1	2	3	4
49	Luto por melhorias na qualidade de vida no trabalho dos meus colegas.	0	1	2	3	4
50	Exijo muito dos meus colegas.	0	1	2	3	4
51	Passo em diversos setores para dar 'oi' para as pessoas.	0	1	2	3	4
52	Deixo as tarefas que tenho que fazer para depois.	0	1	2	3	4
53	Busco, primeiramente, o meu reconhecimento.	0	1	2	3	4
54	Pergunto se meus colegas estão precisando de ajuda.	0	1	2	3	4
55	Faço tudo de última hora.	0	1	2	3	4
56	Desenvolvo estratégias de trabalho que favorecem o crescimento do meu setor.	0	1	2	3	4
57	Faço tudo para não errar.	0	1	2	3	4
58	Só faço as atividades que são específicas do meu cargo.	0	1	2	3	4
59	Colaboro com todos que necessitam.	0	1	2	3	4

**5) Quanto ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, avalie cada uma das ações descritas abaixo e responda quais existem na organização em que você trabalha e quais você participa.**

Ação	Esta ação ocorre nesta organização?	Eu participo dela?
Programa de controle médico da saúde ocupacional	( ) Não ( ) Sim	( ) Não ( ) Sim
Centro de referência ao alcoolismo	( ) Não ( ) Sim	( ) Não ( ) Sim
Treinamento policial básico	( ) Não ( ) Sim	( ) Não ( ) Sim
Cursos de reciclagem (justiça e disciplina, administração orçamentária e financeira, comunicação organizacional, dentre outros)	( ) Não ( ) Sim	( ) Não ( ) Sim

**6) Por fim, preencha seus dados complementares!**

**Lembre-se: Não é preciso se identificar colocando seu nome!**

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

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Escolaridade: ( ) 1º Grau Incompleto ( ) 1º Grau Completo  
 ( ) 2º Grau Incompleto ( ) 2º Grau Completo  
 ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo  
 ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Estado civil: \_\_\_\_\_

Exerce cargo de chefia: ( ) Sim ( ) Não

Área na organização: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na organização: \_\_\_\_\_

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

## Anexo 2

### Itens por Fator do Instrumento de Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações<sup>10</sup>

Fator: Identificação com a organização

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
2	Acredito no resultado do trabalho desta organização.
12	Tenho orgulho de pertencer a esta organização.
19	Acredito na seriedade desta organização.
50	Confio nesta organização.
57	Me identifico com esta organização.
61	Admiro a organização em que trabalho.

Fator: Identificação com o trabalho

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
9	Gosto do trabalho que faço.
11	Penso que, trabalhando nesta organização, eu desenvolvo meu potencial.
16	Sinto-me bem com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
31	Sinto-me bem com o que faço trabalhando aqui.
37	Considero que utilizo minhas habilidades e talentos na execução de minhas tarefas.
54	Gosto da variedade de tarefas que realizo.

Fator: Valorização do trabalho

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
18	Sinto-me responsável pelos resultados do trabalho que executo.
24	Conheço os resultados que meu trabalho traz para a organização.
35	Percebo a importância das minhas atividades para o alcance dos objetivos da organização.
45	Acho que o trabalho que desempenho é essencial para a sociedade.

<sup>10</sup> Os fatores e itens aqui apresentados fazem parte da versão final do instrumento, com 10 fatores e 49 itens.

## Fator: Relação com a chefia

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
13	Considero meu chefe justo.
21	Tenho um chefe que colabora para a minha produtividade.
27	Acho que meu chefe é atencioso.
48	Acredito que meu chefe transmite as informações importantes para o meu desempenho no trabalho.
55	Acho que meu chefe é aberto a sugestões.
60	Gosto da maneira como meu chefe me trata.

## Fator: Relação com os colegas de trabalho

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
3	Sinto-me bem com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
15	Gosto do tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram por mim.
32	Acredito que posso contar com meus colegas de trabalho para desempenhar minhas atividades.
39	Sou tratado com respeito pelos meus colegas de trabalho.
47	Sinto confiança nos meus colegas de trabalho.
56	Sou apoiado pelos meus colegas quando necessito.

## Fator: Relação com os clientes

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
5	Sou tratado com respeito pelos meus clientes.
28	Meu relacionamento com meus clientes influenciam positivamente o meu trabalho.
51	Gosto do estilo de relacionamento que tenho com meus clientes.

## Fator: Autonomia

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
30	Acredito que minha opinião é considerada nesta organização.
52	Tenho liberdade para executar minhas atividades usando meu estilo pessoal.
53	Considero que há espaço para que eu participe do processo de tomada de decisões.
58	Tenho autonomia para implementar novas idéias.

## Fator: Salário

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
1	Gosto do salário que recebo.
14	Considero que o salário que recebo é suficiente para as despesas com o meu estilo de vida preferido.
20	Acho justo o valor do meu salário quando comparado ao que os demais trabalhadores desta organização recebem.
26	Julgo que o meu salário é compatível com o salário do mercado.
38	Possuo renda suficiente para satisfazer minhas expectativas pessoais e sociais.
49	Considero justo o salário que recebo.

## Fator: Suporte ambiental

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
4	Possuo equipamentos de trabalho adequados para garantir minha saúde.
6	Sinto que trabalho em um ambiente que favorece a minha saúde.
23	Possuo equipamentos de segurança que previnem os perigos do trabalho.
34	Tenho a infra-estrutura material necessária para a execução do meu trabalho.

## Fator: Oportunidades de crescimento

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
7	Sinto-me bem com a oportunidade que tenho de aprender por meio de capacitações oferecidas pela organização.
10	Gosto do sistema de promoção desta organização.
22	Tenho conhecimento dos critérios utilizados para as promoções.
29	Aqui, avalio que realizo treinamentos que são relevantes para o meu trabalho.
42	Gosto da maneira com que esta organização realiza as promoções de seu pessoal.

### Anexo 3

#### Itens por Fator do Instrumento de Perfil Pessoal nas Organizações<sup>11</sup>

Fator: Realizador

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
3	Questiono o trabalho dos meus colegas para que ele fique da melhor maneira possível.
4	Participo de novas tarefas e projetos inovadores.
29	Estudo sobre assuntos que podem enriquecer o meu trabalho.
31	Exponho meus pontos de vista.
56	Desenvolvo estratégias de trabalho que favorecem o crescimento do meu setor.

Fator: Controlador

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
11	Procuo saber o que meus colegas de trabalho estão fazendo para certificar se estão cumprindo suas atividades.
30	Reparo no comportamento dos meus colegas de trabalho para verificar se estão fazendo o melhor para a organização.
43	Cobro dos outros membros pontualidade, mesmo sem ser a minha função.
50	Exijo muito dos meus colegas.

Fator: Sociável

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
22	Encontro com meus colegas de trabalho fora do horário de expediente, ou seja, tenho vida social com eles.
46	Me entroso com o maior número possível de pessoas no trabalho.
48	Crio laços fortes de amizade no meu trabalho.
49	Luto por melhorias na qualidade de vida no trabalho dos meus colegas.
51	Passo em diversos setores para dar 'oi' para as pessoas.

<sup>11</sup> Os fatores e itens aqui apresentados fazem parte da versão final do instrumento, com 8 fatores e 35 itens.

Fator: Tímido

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
21	Falo o mínimo necessário durante uma conversa, porque me retraio perto dos outros.
36	Em um grupo de pessoas, dificilmente encontro palavras para me expressar.
42	Concordo com os outros para não criar problemas.
47	Fico calado nas atividades em grupo.

Fator: Auto-exigente

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
18	Trabalho com muita cautela.
19	Exijo muito de mim mesmo.
28	Organizo meu ambiente de trabalho.
41	Faço o que posso para que tudo saia perfeito.
57	Faço tudo para não errar.

Fator: Descuidado

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
10	Me esqueço de realizar tarefas.
34	Bato papo com as pessoas no meu trabalho ao invés de fazer minhas atividades.
52	Deixo as tarefas que tenho que fazer para depois.
55	Faço tudo de última hora.



Fator: Prestativo

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
27	Quando percebo que um colega de trabalho está atribulado eu ofereço ajuda, independentemente se sei ou não fazer a tarefa.
35	Faço o que posso para contribuir com o trabalho dos meus colegas.
40	Quando percebo que um colega necessita de ajuda, eu o ajudo mesmo que ele não solicite.
59	Colaboro com todos que necessitam.

Fator: Egocêntrico

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
5	Procuro ser o centro das atenções.
33	Somente faço atividades que me realizam, não importa o que meus colegas de trabalho pensam.
39	No meu trabalho, me importo comigo em primeiro lugar.
53	Busco, primeiramente, o meu reconhecimento.

## Anexo 4

### Itens por Fator do Instrumento de Estilos de Funcionamento Organizacional

Fator: Empreendedor

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
1	Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.
4	Esta organização busca sempre novos desafios.
8	Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.
13	As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.
18	Nesta organização a competência é super valorizada.
21	Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.
26	O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.
30	Esta organização gosta da inovação.

Fator: Afiliativo

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
2	Esta organização é intolerante com o individualismo.
6	Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.
10	Nesta organização o mérito é de todos.
14	O lema desta organização é “um por todos, todos por um”.
19	Esta organização valoriza o trabalho coletivo.
23	Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.
27	Aqui se o grupo decidiu está decidido.

## Fator: Individualista

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
3	Os chefes daqui são os deuses a quem se deve idolatrar.
7	Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.
11	O lema desta organização é “cada macaco no seu galho”.
15	As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.
20	Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.
24	Manter relacionamentos com os chefes é um dos maiores prazeres das pessoas desta organização.
28	As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.

## Fator: Burocrático

<b>Nº</b>	<b>Item</b>
5	Nesta organização o lema é “a repetição leva à perfeição”.
8	Sem regras não há vida nesta organização.
12	A hierarquia é acentuada nesta organização.
16	Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.
17	O sistema de controle prevalece nesta organização.
22	Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais dos seus membros.
25	Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.
29	Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.

## Anexo 5

Tabela de Correlações entre os Indicadores de Bem-estar e os Perfis Pessoais e Estilos de Funcionamento Organizacional

	BE chefe	BE colegas	BE clientes	BE salário	BE suporte	BE crescim.	BE autono.	BE id. org.	BE id. trab.	BE valor.
<b>PE realiz</b>	,342**	,460**	,367**	,113	,280**	,344**	,442**	,464**	,528**	,453**
	,000	,000	,000	,050	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>PE control.</b>	,179**	,226**	,187**	,122*	,163**	,245**	,286**	,246**	,244**	,205**
	,002	,000	,001	,034	,005	,000	,000	,000	,000	,000
<b>PE sociável</b>	,181**	,400**	,246**	,024	,144*	,251**	,228**	,309**	,346**	,247**
	,002	,000	,000	,679	,013	,000	,000	,000	,000	,000
<b>PE tímido</b>	-,017	-,110	-,107	,053	-,076	-,060	,013	-,096	-,189**	-,260**
	,775	,057	,063	,361	,186	,297	,821	,096	,001	,000
<b>PE auto-exig.</b>	,217**	,396**	,279**	,020	,111	,144*	,189**	,401**	,506**	,449**
	,000	,000	,000	,735	,053	,012	,001	,000	,000	,000
<b>PE descuid.</b>	-,049	-,170**	-,134*	,096	-,063	-,058	,012	-,202**	-,290**	-,216**
	,394	,003	,020	,097	,274	,313	,835	,000	,000	,000
<b>PE prestativo</b>	,214**	,392**	,277**	-,012	,132*	,185**	,231**	,371**	,441**	,362**
	,000	,000	,000	,838	,022	,001	,000	,000	,000	,000
<b>PE egocênt.</b>	-,037	-,177**	-,121*	,051	-,058	-,070	,026	-,211**	-,190**	-,235**
	,527	,002	,036	,374	,314	,226	,653	,000	,001	,000
<b>EF empreen.</b>	,548**	,577**	,538**	,344**	,528**	,660**	,624**	,602**	,537**	,462**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>EF afiliativo</b>	,505**	,547**	,466**	,274**	,454**	,563**	,588**	,517**	,489**	,340**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>EF individua.</b>	-,260**	-,321**	-,229**	-,063	-,246**	-,293**	-,210**	-,343**	-,355**	-,278**
	,000	,000	,000	,273	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>EF burocrát.</b>	-,107	-,034	-,093	-,050	-,052	-,004	-,004	-,052	-,052	,038
	,062	,560	,105	,390	,372	,948	,951	,365	,365	,506

## Anexo 6

Tabela de Correlações entre os Indicadores de Bem-estar e as Ações de QVT e de QV do Trabalhador

	BE chefe	BE colegas	BE clientes	BE salário	BE suporte	BE crescim.	BE autono.	BE id. org.	BE id. trab.	BE valor.
<b>Ex. pg. controle saúde ocupacional</b>	,223**	,086	,193**	,178**	,273**	,241**	,263**	,249**	,138*	,164**
	,000	,146	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,019	,005
<b>Part. pg. controle saúde ocupacional</b>	,054	,003	,072	,103	,172**	,191**	,096	,118*	,066	,107
	,369	,957	,231	,087	,004	,001	,110	,049	,275	,074
<b>Ex. centro de referência ao alcoolismo</b>	,179**	,087	,079	,025	,169**	,163**	,147*	,079	,123*	,087
	,002	,142	,185	,679	,004	,006	,012	,184	,038	,143
<b>Part. centro de referência ao alcoolismo</b>	,125*	,019	,012	,089	-,060	,110	,092	,048	,028	-,007
	,038	,757	,846	,141	,322	,067	,126	,428	,640	,911
<b>Ex. treinamento básico</b>	,031	,099	-,040	-,049	,064	,051	,005	,058	,076	,085
	,597	,093	,498	,407	,278	,386	,929	,324	,199	,149
<b>Part. treinamento básico</b>	-,100	,059	-,113	-,095	-,009	,006	-,053	,038	,027	,099
	,097	,326	,060	,112	,879	,924	,378	,528	,652	,099
<b>Ex. cursos de reciclagem</b>	,252**	,124*	,076	,155**	,305**	,257**	,261**	,227**	,109	,113
	,000	,037	,202	,009	,000	,000	,000	,000	,065	,058
<b>Part. cursos de reciclagem</b>	,078	,078	,070	,070	,167**	,177**	,150*	,090	,009	,026
	,199	,195	,246	,245	,005	,003	,013	,136	,883	,665