



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



Thania Acciari Sampaio

**Bem-estar no Trabalho: Impacto das Políticas de Gestão de
Pessoas e o Papel Mediador da Justiça nas Organizações em uma
Instituição Pública**

**UBERLÂNDIA-MG
2015**

Thania Acciari Sampaio

**Bem-estar no Trabalho: Impacto das Políticas de Gestão de
Pessoas e o Papel Mediador da Justiça nas Organizações em uma
Instituição Pública**

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

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

UBERLÂNDIA-MG

2015

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

S192b
2015 Sampaio, Thania Acciari.
Bem-estar no trabalho : impacto das políticas de gestão de pessoas e o papel mediador da justiça nas organizações em uma instituição pública / Thania Acciari Sampaio. - 2015.

123 f. : il.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior.

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

Inclui bibliografia.

1. Psicologia - Teses. 2. Serviço público - Recursos humanos - Teses. 3. Ambiente de trabalho - Administração - Teses. 4. Serviço Público - Administração de pessoal - Teses. I. Gomide Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9



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



Thania Acciari Sampaio

**Bem-estar no Trabalho: Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas e o Papel
Mediador da Justiça nas Organizações em uma Instituição Pública**

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

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Banca Examinadora

Uberlândia, 08 de maio de 2015.

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior (Orientador)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Examinadora)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

Prof. Dra. Gisela Demo Fiuza (Examinadora)
Universidade de Brasília – Brasília/DF

Prof. Dra. Ione Vasques-Menezes (Examinadora Suplente)
Universidade Salgado de Oliveira- Niterói/RJ

Dedico este trabalho a meus pais, Laércio e Silvia,
que com muita dedicação e paciência me proporcionaram
esta caminhada, se orgulhando dos meus passos, por
menores que fossem. E me ensinaram a persistir nos
meus ideais.

AGRADECIMENTOS:

Agradeço à Deus, por me ensinar que recomeços são sempre possíveis.

Agradeço aos meus familiares, a meus pais Laércio e Silvia, pelo amparo, orgulho e segurança imensuráveis que me acompanham a todo momento, e a meus irmãos Thaisa e Thadeu, pela compreensão e suporte.

A meu namorado Thiago, pela incrível paciência e compreensão nos momentos estressantes e auxílio nas minhas dificuldades, sempre me apoiando com muito amor e carinho.

À minha tia Maria Luiza, agradeço a acolhida e suporte durante esse desafio.

Agradeço ao meu orientador Dr. Sinésio Gomide Júnior não só pela oportunidade, paciência e dedicação como também pelos ensinamentos, questionamentos e constante incentivo à minha dedicação.

Aos professores do PPGPSI, em especial à Professora Dra. Áurea de Oliveira, pelo incentivo à minha melhoria. Agradeço ainda a Dra. Gisela Demo Fiuza por aceitar compor minha banca.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Fabiana, por quem tenho imenso carinho, respeito e admiração, pela generosidade com que se doou e me ajudou em cada etapa percorrida.

A todos, que direta ou indiretamente, fizeram parte da minha caminhada e que me direcionaram a este momento, meu agradecimento.

RESUMO

O trabalho é de extrema importância para a vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo. Bem-estar no trabalho (BET) é um fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização, haja vista que percepções de BET podem gerar consequências na própria qualidade de vida do trabalhador, como na produtividade organizacional. BET pode ser definido como a satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. Este estudo investigou o impacto das percepções de políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), quando mediadas por percepções de justiça nas organizações (JO) nos relatos de BET de 83 psicólogos (n=83) de uma Prefeitura do Triângulo Mineiro. A pesquisa não confirmou o modelo teórico, demonstrando que PPGP, em particular percepções de Envolvimento, explicou 52% do modelo, enquanto as dimensões de justiça nas organizações explicaram apenas 3% da variância da variável-critério, não sendo significativas suas contribuições. Em síntese, o presente estudo demonstrou que a percepção de uma proposta articulada da organização para criar vínculos afetivos de forma a contribuir para o bem-estar de seus trabalhadores em termos de reconhecimento, comunicação livre e participação nas tomadas de decisão, promovem relatos positivos de BET nos psicólogos pesquisados. Ainda não foram encontradas pesquisas que contemplem o mesmo modelo teórico de investigação proposto. As contribuições deste estudo podem ser utilizadas na gestão de pessoas de forma a promover impactos na saúde do trabalhador bem como na produtividade organizacional.

Palavras chave: Bem-estar no Trabalho, Justiça nas Organizações, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Serviço público.

ABSTRACT

Work is extremely important to person's life, contributing to his/her survival and adjustment to the world. Well-being at work (WBW) is an essential phenomenon to a suitable and competitive organization performance considering that perceptions of WBW can generate consequences in the own employee's life quality, as in the organizational productivity. WBW can be defined as the person's satisfaction of necessities and fulfillment of desires while playing his/her role in the organization. This study investigate the impact of the perception of policies and practices of people management (HRMPP), when mediated by perception of justice in the organizations (OJ) in the reports of BET of 83 psychologists (n=83) of a City hall in Triângulo Mineiro. The research hasn't confirmed the theoretical model, demonstrating demonstrated that HRMPP, in personal perception of involvement, explained 52% of the model, while the dimension of justice in the organizations explained just 3% of variance of the variable criteria, not being meaningful its contribution. In summary, the present study demonstrated that the perception of an articulated purpose of the organization to create emotional bonds in a way to contribute to the well-being of their employees in terms of appreciation, free communication and participation in decision making, promote positive reports of WBW in the psychologists surveyed. They haven't found yet researches that contemplate the same theoretical model of investigation proposed. These study contributions shared can be used in people management in order to promote impacts in worker health as well in organization productivity.

Key words: Well-being at Work, Justice at Organizations, Human Resource Management Policies and Practices, Public Service.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| Introdução..... | 11 |
| Capítulo 1 - Bem-estar no Trabalho | 17 |
| Capítulo 2 - Justiça nas Organizações | 31 |
| Capítulo 3 - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas | 46 |
| Capítulo 4 - A Psicologia inserida no Serviço Público | 58 |
| Capítulo 5 - Objetivos | 64 |
| Capítulo 6 - Método | 66 |
| 6.1 - Caracterização da pesquisa e dos participantes | 66 |
| 6.2 - Instrumentos..... | 68 |
| 6.3 - Procedimentos de coleta de dados | 69 |
| 6.4 - Análise de dados..... | 70 |
| Capítulo 7 - Resultados e Discussão..... | 72 |
| 7.1 - Análise descritiva dos dados | 72 |
| 7.2 - Correlações entre as variáveis do estudo | 76 |
| 7.3 - Análises de regressão múltipla..... | 79 |
| 7.3.1 - Condições prévias para teste de mediação..... | 79 |
| 7.3.2 - Teste de mediação | 82 |
| Capítulo 8 - Considerações Finais..... | 85 |
| Referências | 89 |
| Anexos | |
| Anexo 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 110 |
| Anexo 2 - Termo de Esclarecimento ao empregado/colaborador..... | 111 |
| Anexo 3 - Termo de Esclarecimento à Organização e Solicitação de Anuência | 112 |
| Anexo 4 - Instrumentos | |
| Escala de Percepção de Justiça Organizacional..... | 113 |
| Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas | 115 |
| Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações..... | 118 |
| Dados sócio demográficos | 119 |
| Anexo 5 - Parecer Consubstanciado do CEP..... | 121 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas | 51 |
| TABELA 2 - Dados descritivos da população do estudo | 67 |
| TABELA 3 - Nome, Composição dos instrumentos, número de itens e confiabilidade das escalas..... | 71 |
| TABELA 4 - Estatística Descritiva das Variáveis do estudo | 74 |
| TABELA 5 - Correlação das variáveis do estudo..... | 78 |
| TABELA 6 - Coeficientes de regressão PPGP sobre BET | 80 |
| TABELA 7 - Coeficientes de regressão JO sobre BET..... | 80 |
| TABELA 8 - Coeficientes de regressão PPGP sobre JD | 81 |
| TABELA 9 - Coeficientes de regressão PPGP sobre JI | 82 |
| TABELA 10 - Teste de Mediação | 83 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Modelo teórico a ser testado sobre BET: Impacto das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Justiça nas Organizações | 65 |
| FIGURA 2 - Modelo de Explicação Final | 84 |

LISTA DE SIGLAS

BET: Bem-estar no Trabalho

GP: Gestão de Pessoas

PPGP: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

TDE: Treinamento, Desenvolvimento e Educação

JO: Justiça nas Organizações

JD: Justiça Distributiva

JP: Justiça de Procedimentos

Jl: Justiça Interacional

PEO: Percepção de Efetividade Organizacional

QVO: Qualidade de Vida Organizacional

CO: Comportamento Organizacional

EBEPO: Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações

EPPGP: Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas

EPJO: Escala de Percepção de Justiça Organizacional

SMS: Secretaria Municipal de Saúde

SEDS: Secretaria de Desenvolvimento Social

SETRANS: Secretaria de Trânsito

SEMEC: Secretaria de Educação e Cultura

SAD: Secretaria de Administração

Introdução

O trabalho é de extrema importância para a vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo (Dessen & Paz, 2010), tendo como funções psicossociais, a manutenção da sobrevivência e a realização pessoal. Através dele, o ser humano percebe sua vida como um projeto em construção e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo os recursos materiais, culturais e institucionais que o circundam, desenvolvendo seu padrão de qualidade de vida (Malvezzi, 2004).

Considerando que uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, torna-se essencial que ele se sinta bem em relação ao que desempenha. Katz e Kahn (1976) informam que o indivíduo, no moderno mundo ocidental, passa a maior parte do tempo em que está acordado em organizações e ambientes institucionais. Uma organização é a associação de indivíduos interagindo sob um sistema de cooperação mútua, regidos por regras e diretrizes estabelecidas, sendo que esse sistema de cooperação se traduz em comportamentos, atitudes e ações desenvolvidas no ambiente de trabalho, denominados de comportamento organizacional (Paz, 1992).

O comportamento organizacional, de acordo com Staw (1984), é um campo interdisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de configurações organizacionais, assim como atesta a estrutura e o comportamento da organização em si. Segundo Robbins (1999), esse campo de estudos tem como propósito utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Para tanto, estuda três determinantes: a estrutura da organização, os grupos e os indivíduos. Em nível macro aborda-se a organização, em nível meso estudam-se os grupos, e o nível

micro se ocupa em estudar os comportamentos das pessoas inseridas na organização.

Em comportamento organizacional, analisando-se o nível micro organizacional, o estudo do bem-estar é um campo que vem abrangendo boa parte das pesquisas nacionais. Essa crescente preocupação e estudo da área advém da tentativa de contribuir para a melhoria das condições vivenciadas pelos indivíduos nos ambientes organizacionais (Ferreira & Mendonça, 2012).

Nas últimas décadas, as pressões econômicas da globalização, as inovações tecnológicas e o crescimento do setor de serviços impeliram às empresas a adoção de novos modelos de gestão, ocasionando profundas mudanças no mundo do trabalho e, conseqüentemente, um impacto na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (Dessen, Gosendo, Mourão & Paz, 2009; Ferreira & Mendonça, 2012).

O interesse dos pesquisadores pelo tema bem-estar vem crescendo, como demonstrado na literatura nacional e internacional (Makikangas & Kinnunen, 2003; Paschoal, Demo, Fogaça, Ponte, Edrei, Francischeto & Albuquerque, 2013; Sousa & Dela Coleta, 2012), uma vez que o bem-estar no trabalho tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (Paz, Neiva & Dessen, 2012). Pesquisadores espalhados em todo o mundo, que investigam bem-estar, tentam descobrir o quanto as pessoas se consideram felizes ou em que medida são capazes de realizar plenamente suas potencialidades (Siqueira & Padovam, 2008).

Segundo Hernandez (2007), percepções de bem-estar no trabalho podem gerar conseqüências na própria qualidade de vida do trabalhador, como na produtividade organizacional. Já existe consenso sobre a importância do bem-estar para o indivíduo inserido em um ambiente organizacional. No entanto, ainda

encontram-se na literatura diferentes proposições teóricas e definições para o construto. Neste trabalho, utilizou-se a proposição de Paz (2004) que define bem-estar no trabalho como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização.

Paschoal e Tamayo (2008) e Paschoal et al. (2013) relatam que felicidade e bem-estar são termos que se misturam na literatura científica e que, geralmente, são tratados como sinônimos.

Por ser um objeto amplo e abrangente de estudo, o bem-estar envolve diferentes variáveis antecedentes e consequentes para os trabalhadores e para as organizações (Paz, Gosendo, Dessen & Mourão, 2009).

De acordo com a literatura pesquisada, bem-estar no trabalho pode ser influenciado por percepções de justiça nas organizações (Covacs, 2006; Nery, Neiva & Mendonça, no prelo; Paz et al., 2009; Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012) assim como pelas políticas e práticas de gestão de pessoas empregadas na organização (Demo, 2010; Demo, Neiva, Nunes & Rozzett, 2014; Horta, Demo & Roure, 2012; Tannabe, 2011).

Estudos sobre justiça nas organizações foram testados na área de conflitos judiciais e transpostos para a área de contextos organizacionais (Gomide, 2001). Justiça nas organizações pode ser entendida como um princípio orientador de direitos e deveres (Nery et al., no prelo), que desempenha papel vital na saúde das relações entre trabalhadores e suas organizações, uma vez que considera a percepção de justiça existente nas relações entre empregados e suas organizações (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). A justiça nas organizações pode ser percebida pela equidade na distribuição dos resultados (justiça distributiva), nos procedimentos

adotados nestas distribuições (justiça de procedimentos), bem como no tratamento interpessoal entre gerência e trabalhadores (justiça interacional).

Outro tema que desperta o interesse dos pesquisadores e que aparece como antecedente do bem-estar no trabalho são as políticas e práticas de gestão de pessoas. Muitas organizações demonstram interesse em desenvolver estratégias que visem a valorizar seu quadro de pessoal e a estabelecer condições necessárias para o bom desempenho, a satisfação e o bem-estar de seus trabalhadores (Demo, 2008; Oliveira & Limongi-França, 2005; Sant'Anna, et al., 2012). A estrutura de uma organização e seu funcionamento podem impactar a saúde e o bem-estar dos seus empregados, que por sua vez podem gerar um impacto na efetividade da organização como um todo (Hernandez, 2007).

Horta et al. (2012) definem políticas organizacionais como princípios de conduta de uma empresa, que vão definir o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos. Além disso, as políticas servem como referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e balizadoras das tomadas de decisões individuais, além de promoverem um tratamento equitativo entre os indivíduos (Horta et al., 2012).

Investigar o impacto das percepções de políticas e práticas de gestão de pessoas e da percepção de justiça nas organizações sobre relatos de bem-estar no trabalho torna-se um tema de pesquisa relevante, pois abrange variáveis que interferem nas relações dentro das organizações e podem gerar consequências na própria qualidade de vida do trabalhador, bem como na produtividade e efetividade organizacional (Assmar & Ferreira, 2004; Hernandez, 2007).

O público alvo desta pesquisa são psicólogos inseridos no serviço público da Prefeitura de um município do Triângulo Mineiro. Propõe-se com este estudo,

investigar o impacto das percepções de políticas e práticas de gestão de pessoas, quando mediadas por percepções de justiça nas organizações em relatos de bem-estar no trabalho dos psicólogos desta organização. A escolha por esse público alvo se deve a uma motivação e interesse particular pela categoria profissional, por serem estes profissionais sensíveis aos processos de organização do trabalho que podem impactar na saúde física e mental destes trabalhadores e que podem afetar a qualidade da assistência prestada pelos mesmos (Sato, Lacaz & Bernardo, 2006).

Na literatura nacional foram encontrados estudos que já correlacionaram as variáveis bem-estar no trabalho e justiça nas organizações, e bem-estar no trabalho e políticas e práticas de gestão de pessoas. No entanto, ainda não se verificaram estudos que correlacionassem as três variáveis do presente estudo: bem-estar no trabalho, justiça nas organizações e políticas e práticas de gestão de pessoas em uma mesma investigação e que analisassem uma relação de mediação entre tais variáveis. Existem indícios na literatura que colocam justiça nas organizações como variável mediadora (Amiranzandeh, Salehi & Nikakhtar, 2013; Chang & Lin, 2014; Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz, 2003; Nery et al., no prelo; Ribeiro, 2012).

Dessa forma, este trabalho justifica-se devido à lacuna na literatura nacional e internacional correlacionando essas variáveis utilizadas neste estudo, além dos poucos estudos abrangendo psicólogos e estudos relativos ao serviço público municipal.

Para alcance dos objetivos, este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo são apresentados relatos de bem-estar no trabalho, seus conceitos, importância e relevância para o cenário organizacional, além de trazer estudos empíricos relativos à variável do estudo. No segundo capítulo são explicitadas as teorias sobre o conceito de justiça, seus pressupostos e suas

dimensões. No terceiro capítulo é revisada a conceituação de políticas e práticas de gestão de pessoas empregadas e sua contextualização no cenário atual. No quarto capítulo apresenta-se a inserção da psicologia dentro do serviço público. Em seguida são demonstrados os objetivos. O método, os instrumentos utilizados, os procedimentos de coleta de dados e a análise de dados são abordados no capítulo seis, resultados e discussão no capítulo sete, e, por fim, no capítulo oito, a conclusão do estudo.

Capítulo 1

Bem-estar no Trabalho

Com a sociedade investindo na construção de um sistema compromissado com o bem-estar das organizações humanas, as organizações de trabalho também passam a se preocupar com o bem-estar das pessoas que as compõem, ainda que de forma tênue (Paz et al., 2009). Nessa nova era, uma drástica mudança nos valores sociais e uma redefinição dos papéis das instituições e das organizações de trabalho são vivenciadas, impelindo às organizações de trabalho a assunção de novas funções sociais (Paz, 2004).

Uma vez que a felicidade é um componente largamente reconhecido como principal integrante de uma vida saudável (Diener, Scollon & Lucas, 2003), pesquisadores tentam descobrir o quanto as pessoas se consideram felizes ou em que medida são capazes de realizar plenamente suas potencialidades (Siqueira & Padovam, 2008).

A atenção ao tema bem-estar remonta desde a Grécia antiga, quando os filósofos já tentavam decifrar o enigma da existência feliz, e após décadas de investigações, pesquisadores conseguiram instalar o conceito de bem-estar no campo científico da psicologia (Siqueira & Padovam, 2008), sendo atualmente, um dos temas mais discutidos e aplicados para compreender os fatores psicológicos que integram uma vida saudável. De acordo com Ryan e Deci (2001), o interesse pelo crescimento pessoal e o bem-estar ganhou destaque na literatura científica a partir da década de 1960.

Duas grandes correntes filosóficas se destacam no estudo do bem-estar geral: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico, e a principal diferença

entre elas reside na concepção de felicidade adotada (Albuquerque & Trócoli, 2004; Paschoal & Tamayo, 2008; Paschoal et al., 2013; Santos & Ceballos, 2013; Siqueira & Padovam, 2008). Uma corrente aborda o estado subjetivo de felicidade correspondendo aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo, ou o bem-estar subjetivo baseado na felicidade hedônica (Paschoal et al., 2013; Ryan & Deci, 2001). A outra corrente investiga o potencial humano e se apoia na noção do pleno funcionamento das potencialidades da pessoa ou, como foi denominado por Paschoal et al. (2013), autovalidação, abordagem que se baseia na felicidade eudaimônica.

Em um levantamento histórico, Gomide e Hernandez (2005) afirmam que grande parte da trajetória do conceito de bem-estar na psicologia se deu no âmbito da psiquiatria e gerontologia quando os estudos realizados possuíam enfoque na patologia. Sendo assim, o conceito de bem-estar era vinculado à ausência de patologia. Para Assmar e Ferreira (2004) a saúde, o bem-estar e o trabalho constituem fatores intimamente relacionados e despertam interesse de pesquisadores devido à crescente conscientização dos prejuízos acarretados pelos problemas de saúde às organizações.

Paschoal et al. (2013), sob o enfoque da psicologia positiva, informam que a preocupação atual recai no funcionamento saudável e efetivo das organizações e seus trabalhadores e não apenas nos impactos negativos das condições de trabalho sobre os indivíduos e nas ações corretivas e preventivas de resultados e estados indesejáveis. Para Shulte e Vainio (2010), a maioria dos estudos em saúde ocupacional e bem-estar se conceituam em estressores ocupacionais negligenciando a potencialidade de aspectos positivos ligados ao trabalho. O bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, tem sido apontado

como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (Sant'Anna et al., 2012). Dessa forma, Santos e Ceballos (2013) ponderam que é crescente a busca para compreender o trabalho de forma a transformá-lo em um lócus de desenvolvimento de potencialidades humanas, com consequentes impactos no bem-estar individual e coletivo.

Segundo Ferreira, Souza e Silva (2012), existem quatro modelos de Bem-estar no trabalho (BET). Em 2003, DeJoy e Wilson afirmaram que bem-estar no trabalho é composto por aspectos físicos, mentais e emocionais que agem de forma sinérgica. Em outro modelo proposto em 2004, os autores Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs definem o bem-estar no trabalho como um conceito multidimensional associado à avaliação positiva de características afetivas, motivacionais, comportamentais, cognitivas e psicossomáticas inerentes ao ambiente de trabalho.

Em 2008 Siqueira e Padovam, no terceiro modelo citado, concebem BET como um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, isto é, como sendo um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização.

Ainda de acordo com Ferreira et al. (2012), o quarto modelo é o de Schulte e Vainio, que em 2010 defenderam que o BET é composto pela percepção da qualidade de vida no trabalho, sendo a percepção da qualidade de vida no trabalho reflete a satisfação do empregado com seu trabalho e sua vida em geral.

Outros autores conceituam BET como sendo a prevalência de emoções positivas no trabalho e como a percepção individual de expressar e desenvolver seus potenciais e habilidades para o alcance de suas metas de vida (Paschoal & Tamayo, 2008). Paschoal, Torres e Porto (2010) incluem na conceituação de BET,

tanto aspectos afetivos – emoções e humores – quanto cognitivos – percepção de realização. Os autores relatam que os componentes do bem-estar são afetos positivos, afetos negativos e realização pessoal no trabalho, sendo que os dois primeiros se referem a elementos hedônicos e o último, a elementos eudaimônicos do bem-estar no trabalho.

Em 2013, Paschoal et al., analisaram o cenário dos estudos brasileiros sobre BET nos anos de 2001-2010 através de um levantamento bibliográfico dos principais periódicos nas áreas de Administração e Psicologia. Encontraram oito periódicos demonstrando a escassez de estudos sobre o tema. Entretanto, nos últimos anos da década, houve aumento do número de periódicos, confirmando o aumento do interesse dos pesquisadores sobre a área. Quanto à definição do BET, os autores constataram a grande variedade e dissenso sobre o assunto, sendo definido como afeto do trabalhador, satisfação de desejos e necessidades, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional, prevalência de afeto positivo no trabalho e percepção do indivíduo de que expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida a partir de seu trabalho.

Santos e Ceballos (2013) também analisaram o problema conceitual e realizaram uma revisão na literatura sobre BET entre os meses de junho a setembro de 2012 totalizando 18 artigos publicados. Os resultados corroboraram os achados de Paschoal et al. (2013) quanto à necessidade de melhorias conceituais e de um arcabouço teórico mais robusto, uma vez que a maioria dos artigos não apresentou definições acerca do tema. A pesquisa também demonstrou a variedade de instrumentos para avaliação de BET utilizados no cenário brasileiro, sugerindo a falta de um indicador comum entre os grupos de pesquisadores.

Neste estudo, utilizou-se a conceituação empregada por Paz (2004) que define bem-estar no trabalho - ou bem-estar pessoal nas organizações- como a satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. Os indicadores de bem-estar consideram aspectos situacionais indissociáveis ao construto (Paz et al., 2012), enfocando-se dois polos: o da gratificação e o do desgosto. Considerando-se aspectos afetivos e cognitivos, a autora (2004) relata que a gratificação abrange a percepção do trabalhador referente a: valorização do trabalho (que é a percepção do indivíduo de que seu trabalho é importante de uma maneira geral), reconhecimento pessoal (receber recompensas e admiração por suas competências), autonomia (liberdade para realizar seu trabalho do modo como desejar), expectativa de crescimento (perspectiva de desenvolvimento profissional e pessoal), suporte ambiental (sensação de segurança e apoio material e social), recursos financeiros (percepção de justiça entre trabalho realizado e retorno salarial) e orgulho (em pertencer à organização empregadora).

Para Paz (2004) não se pode desconsiderar o seu oposto, o mal-estar decorrente da insatisfação e o da não realização de desejos, ou seja, perceber indiferença e desvalorização do seu trabalho, falta de perspectivas de crescimento pessoal e profissional, condições inadequadas de trabalho, perceber injustiça salarial, bem como sentir frustração por pertencer à organização.

O bem-estar no trabalho também pode ser estudado através das relações de troca entre trabalhador e organização. Paz (2004) concebe bem-estar no trabalho marcado por essas relações, por direitos e deveres estabelecidos entre indivíduo e organização. A autora (Paz, 1992, 2004) entende que a organização deve ser compreendida como um sistema em interação com o contexto onde está inserida.

Essas relações são um contrato estabelecido entre as partes: o trabalhador fornece sua força de trabalho para a organização em troca de um salário (Dessen & Paz, 2010). Assim, o bem-estar decorre das relações de reciprocidade estabelecidas entre trabalhador e organização, sendo o bem-estar afetado por características individuais e organizacionais (Paz et al., 2012), ou seja, através de seu trabalho o indivíduo usa a organização para realizar seus desejos pessoais e a organização lhe dá o suporte necessário em troca de produtividade e alcance de metas organizacionais.

Paz et al. (2009) consideram que a organização não é totalmente responsável pela saúde individual do empregado, apesar de ser responsável pela construção e manutenção de ambientes saudáveis que proporcionem relacionamentos positivos. As autoras ainda consideram que o bem-estar no trabalho também depende da gestão organizacional, uma vez que o ambiente de trabalho e a estrutura organizacional contribuem para as respostas individuais de tensão e estresse, além de estabelecerem relações de reciprocidade entre o trabalhador e a organização. Por fim, analisam que o bem-estar também é responsabilidade do trabalhador, que deve assumir o compromisso de produzir de maneira eficaz, contribuindo para a manutenção de ambientes saudáveis no contexto de trabalho.

Para Paz (2004), as características pessoais possuem efeito moderador ou mediador do impacto do meio organizacional sobre os membros organizacionais e sobre o bem-estar individual nas organizações. De acordo com a autora, bem-estar é subjetivo e pode gerar diferentes significados para os trabalhadores de um mesmo contexto organizacional, sendo que estes indivíduos podem experimentar gratificação e/ou desgosto, uma vez que estas vivências não são mutuamente

excludentes. Assim, indivíduos que vivenciam os dois polos, buscam alterar a dinâmica e os resultados organizacionais, na tentativa de obterem bem-estar.

Dessa forma, a gratificação incentiva a manutenção ou o aperfeiçoamento da situação que proporciona a satisfação de desejos e necessidades individuais, enquanto que com o desgosto, as pessoas evitam ou tentam modificar as situações causadoras em busca de equilíbrio (Paz, 2004).

De acordo com Ferreira e Mendonça (2012), o foco dos estudos sobre bem-estar vem sendo mudado, deixando de se questionar quem é feliz para quando e por que as pessoas são felizes e quais são os processos que influenciam esse bem-estar.

Conforme já mencionado, BET é objeto de estudo amplo e abrangente, sendo que estudos já foram desenvolvidos com o objetivo de investigar variáveis antecedentes de BET, bem como de determinar seus consequentes. Em recente estudo, Sant'anna et al. (2012) afirmam que diversas pesquisas têm apontado inúmeras variáveis que confirmaram ser preditoras do bem-estar no trabalho: oportunidades de controle, autonomia, sobrecarga de trabalho, percepções de justiça, configurações de poder e percepção de suporte organizacional. Já para Danna e Griffin (1999), as variáveis antecedentes de BET são: perigos presentes no ambiente laboral, certos tipos de personalidade, ocorrência de estresse ocupacional decorrente de fatores intrínsecos ao trabalho e à organização, do desenvolvimento profissional dos empregados, da estrutura e do clima organizacional, da interface trabalho/casa e de outros possíveis fatores estressores.

Souza (2012), em sua pesquisa sobre o impacto dos valores organizacionais como antecedentes do bem-estar no trabalho (conceituado segundo a concepção de Siqueira & Padovam, 2008), analisou funcionários de uma universidade e concluiu

que “os valores organizacionais apresentam informações sobre a percepção dos indivíduos e como eles podem afetar o seu bem-estar dos mesmos no ambiente de trabalho, além de contribuírem para a compreensão das configurações de poder existentes na empresa” (p. 47). Os resultados obtidos demonstraram que valores organizacionais, quando associados aos cargos dos trabalhadores, explicam significativamente BET nas organizações. O valor organizacional com maior força preditora sobre BET foi o de preocupação com a coletividade. Para Soraggi e Paschoal (2011), valores pessoais não são por si sós preditores de BET, mas as oportunidades no trabalho que ofereçam possibilidades de autonomia, pensamento criativo e reconhecimento e prestígio social tiveram impacto direto sobre relatos de BET dos trabalhadores pesquisados.

Hernandez (2007), estudando a capacidade preditiva da Percepção de Saúde Organizacional sobre o BET, obteve resultados indicadores de que os fatores da percepção de saúde organizacional (integração de pessoas e equipes, flexibilidade e adaptabilidade a demandas externas) são variáveis antecedentes dos componentes do BET (comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho). O fator integração de pessoas e equipes foi o que explicou os maiores percentuais de variância dos componentes do bem-estar no trabalho.

A influência de indicadores e dimensões de qualidade de vida e BET foram estudadas por Silva e Ferreira (2013). A amostra, composta por trabalhadores do setor elétrico estatal, apresentou como resultados as oportunidades de uso e desenvolvimento das próprias competências como principal preditor dos indicadores de BET (comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e afetos positivos dirigidos ao trabalho), demonstrando que a qualidade de vida no trabalho

pode estar relacionada a práticas organizacionais, bem como a determinadas condições do ambiente organizacional sobre a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Em outro estudo, Dessen e Paz (2010) analisaram o impacto das configurações de poder (autocracia, missionária, instrumento, meritocracia, sistema autônomo e arena política) e de características da personalidade baseadas no modelo dos cinco grande fatores ou *Big Five* (neuroticismo, extroversão, abertura, socialização e conscienciosidade) sobre o BET e obtiveram resultados que apontaram uma relação positiva entre as configurações de poder sistema autônomo e missionária e BET, e negativa entre configuração de poder instrumento e BET, sendo essas relações mediadas pela característica de personalidade conscienciosidade. Através desse estudo, as autoras apontaram correlações significativas entre personalidade, configurações de poder e BET.

Outra pesquisa que verificou a relação entre traços de personalidade, estresse no trabalho e variáveis demográficas na predição de BET (*burnout* ou esgotamento emocional e engajamento no trabalho), foi o estudo de Mostert e Rothmann (2006). Como resultados o estudo demonstrou que estresse no trabalho e dois traços de personalidade (baixa estabilidade emocional e baixa conscientização) foram melhores preditores do aspecto *burnout* do bem-estar. Já em relação ao aspecto engajamento no trabalho, os melhores preditores foram conscientização, estabilidade emocional e baixo estresse laboral. Makikangas e Kinnunen (2003) também avaliaram características de personalidade como fator relacionado ao BET e verificaram, que ao serem submetidos a fatores estressantes, os níveis de otimismo e autoestima de trabalhadores influenciaram a experiência de BET.

Gomide, Silvestrini e Oliveira (2015) postulam que BET possui como antecedentes, variáveis de nível individual e organizacional, de natureza afetiva e

cognitiva. Segundo os autores, pesquisas têm demonstrado a prevalência de variáveis de caráter organizacional sobre as de caráter individual. Investigando o poder mediacional da resiliência no trabalho na relação entre as satisfações com os suportes organizacionais e o BET, os autores também buscaram verificar se variáveis pessoais e organizacionais se confirmariam como bons preditores de relatos de BET, conforme encontrados na literatura. Apesar de o modelo proposto não ter se confirmado, satisfação com os suportes organizacionais são antecedentes consistentes do bem-estar em ambientações corporativas, embora não dependam dos níveis de resiliência.

Outras variáveis estudadas como antecedentes de BET foram tipo de contrato de trabalho e tipo de organização. Origo e Pagani (2009) estudaram a relação do tipo de contrato de trabalho e relatos de BET e ao contrário do que traz a literatura, a estabilidade funcional adquirida através de concursos não foi preditora de BET. Oportunidades de formação, perspectiva de carreira e bons relacionamentos internos representam medidas que podem reduzir o efeito do trabalho temporário sobre a satisfação do trabalhador.

Sousa e Dela Coleta (2012) analisaram o bem-estar e a satisfação no trabalho em psicólogos que atuam na saúde pública. O estudo, que adotou a concepção de BET fornecida por Siqueira e Padovam (2008), obteve resultados semelhantes aos encontrados na literatura. As categorias encontradas no estudo como promotoras de BET são: qualidades da equipe, satisfação e realização no trabalho, contato com o paciente e resultados positivos de seu trabalho sobre a vida do paciente. As categorias correlacionadas negativamente ao BET foram: problemas de gestão inadequada ou de origem institucional (políticas), problemas e dificuldades no relacionamento profissional com a equipe e inadequadas condições de trabalho.

Desses resultados, puderam-se inferir possíveis intervenções para a melhoria do nível de BET desses profissionais, como políticas e práticas de gestão de pessoas mais adequadas e que promovam procedimentos mais justos junto às equipes, impactando assim, na percepção de satisfação e realização no trabalho.

Outro estudo que relacionou BET (segundo a concepção de Siqueira & Padovam, 2008) com diferenças entre categorias profissionais e regime de contratação foi o estudo de Alves, Neves, Dela Coleta e Oliveira (2012). A amostra composta por enfermeiros de um hospital universitário apresentou vivências medianas de bem-estar, com níveis de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo intermediários. Ao comparar os relatos de estatutários e celetistas, os estatutários demonstraram maior satisfação com salário e promoções, sugerindo que a existência do plano de carreira interfere na percepção de BET entre os trabalhadores.

Explorando a distinção entre engajamento no trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho para explicar resultados em trabalhadores voluntários como intenção de permanecer na organização, bem-estar psicológico e saúde física percebida, Vecina e Chacón (2013) realizaram um estudo com voluntários, cujo resultado demonstrou que engajamento voluntário está diretamente relacionado a comprometimento organizacional, satisfação de voluntariado e bem-estar psicológico. Comprometimento organizacional está diretamente relacionado à intenção de permanecer na organização no ano seguinte, e satisfação de voluntários está diretamente relacionada à percepção de saúde física e a comprometimento organizacional. Além disso, o estudo mostrou que comprometimento e satisfação são resultados de engajamento, sendo que somente comprometimento

organizacional está relacionado à intenção de permanecer na organização no próximo ano.

Comprometimento organizacional também foi testado na relação com BET (segundo a concepção de Paschoal & Tamayo, 2008) e com satisfação de professores universitários no estudo de Traldi e Demo (2012). Como resultado, os professores apresentaram bons níveis de realização no trabalho, declarando-se satisfeitos no trabalho quanto à chefia, aos colegas e à natureza do trabalho. O comprometimento organizacional afetivo foi o que se mostrou como melhor preditor de BET e de satisfação no trabalho.

Percepções de justiça nas organizações também foram apontadas como antecedentes de BET. Covacs (2006), seguindo a concepção de Siqueira e Padovam (2004), investigou os impactos de percepção de suporte organizacional, percepções de justiça e dos valores organizacionais sobre as dimensões de BET em funcionários do setor financeiro e não financeiro de uma empresa. Os resultados confirmaram que a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça distributiva influenciam positivamente a satisfação no trabalho. O valor organizacional autonomia atuou como antecedente do envolvimento com o trabalho. O valor organizacional realização e a percepção de justiça de procedimentos atuaram como antecedentes de comprometimento organizacional afetivo. Por fim, o valor organizacional preocupação com a coletividade e a percepção de suporte organizacional demonstraram capacidade preditiva do comprometimento organizacional afetivo.

Em pesquisa com empregados de uma organização do ramo de comércio, Paz et al. (2009) analisaram o impacto da percepção de justiça no bem-estar pessoal nas organizações e os resultados apontaram que a percepção de justiça

distributiva é a preditora mais forte do bem-estar. Com relação às características pessoais, demonstraram que quanto maior a idade do empregado mais frequentemente ele relata bem-estar e, em relação às variáveis funcionais, demonstraram homogeneidade de percepção de relatos de BET entre as unidades pesquisadas na organização.

Nery et al. (no prelo) investigaram o papel mediador da justiça organizacional entre o contexto de mudança organizacional e BET e obtendo como resultados a demonstração de que o modelo foi parcialmente confirmado. As três dimensões de justiça organizacional se mostraram mediadoras das relações entre planejamento, preparo, experiências anteriores à mudança e bem-estar. A justiça interacional foi a mais percebida pelos participantes, seguida da justiça processual e distributiva.

Outro estudo que avalia o impacto de justiça organizacional e suporte organizacional sobre o BET é o estudo de Kunkel e Vieira (2012) que pesquisou servidores públicos que demonstraram a percepção dos trabalhadores positivamente ao suporte e à justiça praticada pela organização, o que gerou níveis positivos de envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo e satisfação com o trabalho.

Políticas de gestão de pessoas também aparecem como preditores de BET, conforme trabalhos de Souza, Bertolini e Ribeiro (2014), segundo a concepção de Paschoal e Tamayo (2008). Os dados obtidos em uma entidade sem fins lucrativos demonstraram bem-estar moderado e o fator condições de trabalho foi a política mais percebida, sendo o fator treinamento, desenvolvimento e educação a política menos percebida. Diante disso, os autores inferiram que quanto melhor a condição de trabalho menor o afeto negativo relatado pelos trabalhadores.

Horta e Demo (2012) investigaram a relação entre políticas de gestão de pessoas, a confiança do empregado na organização e relatos de BET a partir do conceito desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008). A pesquisa contou com funcionários de uma multinacional do setor de tecnologia da informação. Os resultados mostraram que as políticas são percebidas de forma positiva pelos respondentes, principalmente as práticas de benefícios, saúde, segurança e boas condições de trabalho. Também observaram que os trabalhadores confiam na organização, assim como a maior parte dos colaboradores perceberam-se comprometidos afetivamente com a organização e se identificaram com seus objetivos e valores.

Assim, estes levantamentos apresentam um panorama dos estudos sobre bem-estar no trabalho, sugerindo que ainda há necessidades de investigações, tendo em vista as relações entre essa variável e outras do contexto organizacional, dentre elas justiça nas organizações e políticas de gestão de pessoas.

Capítulo 2

Justiça nas Organizações

Uma organização, segundo Paz (1992), é “uma associação de indivíduos que agem, na maioria das vezes, em conformidade com regras de conduta estabelecidas, que funcionam em um sistema de cooperação com vistas a desenvolver o que for desejável para os que dela fazem parte” (p. 1), constituindo uma relação de troca. Essa troca se estabelece à medida que as organizações buscam atrair, reter e incentivar seus empregados, através de retribuições econômicas e sociais, com vistas a garantir sua sobrevivência. Do outro lado, encontram-se os empregados, que para satisfazerem suas necessidades pessoais e/ou familiares, se engajam nas organizações de trabalho (Siqueira, 1995).

Siqueira (1995) afirma que, quando engajados nos contextos laborais, os comportamentos dos empregados são formas de relacionamento com a organização empregadora cujo caráter é o de interação de troca. Tal interação assume duas dimensões: uma econômica e a outra social. A primeira se caracteriza por comportamentos do empregado e retribuições organizacionais previstas em contratos e normas e a segunda troca caracteriza-se pela confiança e respeito mútuos sem a existência de contratos, iniciada pela crença do empregado na retribuição do sistema.

Rodrigues (1996) situa todo ser humano como um ser social que vive em constante processo de dependência e interdependência em relação a seus semelhantes. Para ele, toda ação de um indivíduo em direção a outro suscita neste último uma resposta, que por natureza é social. Por sua vez, essa resposta servirá

de estímulo à pessoa que a provocou, gerando um outro comportamento desta última, estabelecendo assim, o processo de interação social.

Nesse processo de interação social, de troca do empregado com a organização empregadora, podem surgir nos empregados, percepções de equidade ou inequidade entre os esforços dispendidos pelos empregados e as retribuições organizacionais perante esses esforços, que vão gerar sentimentos e atitudes nos trabalhadores de forma a sanar possíveis distorções percebidas. Para Paz (1992), a percepção de inequidade é sentida quando o indivíduo percebe que as recompensas recebidas não são proporcionais aos investimentos feitos e aos custos dispendidos. Segundo Adams (1963a), os trabalhadores fazem comparações entre seu trabalho e seus resultados e os dos outros. Quando esta comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, os trabalhadores percebem a situação como justa.

Estudos realizados sobre justiça demonstram que o construto foi testado na área de resolução de conflitos judiciais e transposto para a área de contextos organizacionais (Gomide, 2001). A justiça nas organizações é definida como “um princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social” (Nery et al., No prelo; Paz, 1992). Na prática, esses princípios, são expressos através de normas, regras e procedimentos que discutem os critérios e asseguram a distribuição de recursos e recompensas (Paz et al., 2009). Cremer (2005) descreve justiça nas organizações como um importante aspecto controlando todas as atividades em qualquer organização.

Em contextos organizacionais, Sousa e Mendonça (2009) ponderam que o trabalho é um ato social construído socialmente e exerce influência nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos inseridos nesse ambiente de trabalho. Assmar

(1997) esclarece que os pensamentos, sentimentos e comportamentos das pessoas são afetados pelos julgamentos que fazem sobre a justiça ou injustiça em suas vivências, sendo a justiça essencial às pessoas dentro de grupos sociais. Paz et al. (2009), consoante as autoras supracitadas, informam que a Psicologia Organizacional tem investido em estudos sobre justiça nas organizações, o que revela a sua importância desta como variável antecedente de comportamentos, afetos e atitudes nas organizações.

Assmar et al. (2005) afirmam que justiça nas organizações desempenha papel vital na saúde das relações entre trabalhadores e suas organizações, atuando como requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal de seus membros.

De acordo com Lopes, Moretti e Alejandro (2011), justiça no trabalho é questão chave na gestão das organizações, sendo a percepção de justiça pelos empregados, importante na manutenção da satisfação e produtividade.

Siqueira, Costa e Filenga (2012) relatam que os primeiros trabalhos sobre justiça foram publicados em 1961, por Homans, “que postulou que um homem, em uma relação de troca com outro, sempre esperará que suas recompensas sejam proporcionais aos seus investimentos. Quando isso não ocorre e há desvantagem para o indivíduo, é desencadeada a cólera. E caso haja vantagem, surge a culpa” (p. 244).

Outra importante teoria sobre justiça nas organizações foi a Teoria da Iniquidade de Adams, que enfatizou as percepções de justiça dos resultados. Adams (1963) postulou que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre contribuições e resultados de um trabalhador é igual à razão entre

contribuições e resultados de um outro com que se compara (Assmar & Ferreira, 2004).

Na teoria de Adams, o comportamento social é definido como uma troca econômica, tanto de bens materiais e não materiais, como também permeando as relações empregado-organização (Siqueira, 1995). A autora, embasada nos pressupostos de Adams, coloca que os indivíduos ao se relacionarem, pesam seus investimentos e os retornos obtidos nessas relações e que a decisão da permanência nestes relacionamentos dependeria do quão justo esses indivíduos percebem essa relação, ou seja, a noção de equidade para Adams estava vinculada à noção de retribuição.

Aos estudos que se seguiram ao de Adams (1963) convencionou-se chamar de Justiça Distributiva (Gomide, 2001). Gomide (1999) define Justiça Distributiva como “a crença de que as compensações recebidas pelo empregado são justas quando comparadas com o montante de esforço dispendido na realização de suas contribuições” (p. 46). Os estudos na área investigaram o comportamento dos indivíduos que se percebem injustiçados quando do retorno às suas contribuições (Gomide, 2001). Mendonça et al. (2003) postulam que essa dimensão de justiça se refere à avaliação do quanto é justa determinada alocação de recursos e recompensas direcionadas às pessoas. Siqueira et al. (2012), por sua vez, informam que a percepção de justiça distributiva trata da justiça em torno da distribuição de recursos escassos, sendo essa dimensão a distribuição de recursos e condições que podem afetar o bem-estar psicológico, físico, econômico e social do ser humano.

De acordo com Assmar e Ferreira (2004), a percepção de iniquidade gera tensão e motiva reações cognitivas, afetivas e comportamentais nos trabalhadores,

na tentativa de diminuí-la. Assim, um resultado percebido como injusto pode gerar emoções como raiva, tensão, culpa e distorções cognitivas, bem como pode desencadear comportamentos como diminuição no desempenho funcional até o abandono do emprego. Diante do exposto, as autoras (Assmar & Ferreira, 2004) complementam que a justiça distributiva tem fortes implicações no contexto organizacional, uma vez que a distribuição de resultados é parte integrante dessa percepção.

Segundo Gomide (2001), os estudos sobre justiça distributiva apresentam duas correntes teóricas: a unidimensionalidade, que afirma ser justo o proporcional e haver predomínio das pesquisas sobre as reações das pessoas frente a tais injustiças, e a multidimensionalidade, que aponta para a existência de múltiplas normas distributivas com a ênfase dos estudos nos determinantes sociais e psicológicos que influenciaram a escolha de uma norma em detrimento da outra.

Deutsch (1975) assume que a cooperação social é o valor básico da justiça e defende que para as relações cooperativas serem eficazes, os critérios de distribuição devem ser específicos a cada tipo de relação. Dessa forma, o autor argumenta que o modelo unidimensional é limitado para compreender os processos psicológicos que envolvem o fenômeno e atribui importância a três princípios de justiça: princípio da necessidade, da igualdade e da equidade. Em relações cooperativas que visem à produtividade como objetivo primário, a distribuição equitativa seria a mais eficaz, ao passo que, em relações onde a solidariedade entre membros de um grupo e promoção e manutenção de relacionamentos interpessoais amigáveis é o objetivo principal, a distribuição igualitária é a mais eficaz. A necessidade seria o último critério adotado em caso de o objetivo principal ser o desenvolvimento pessoal ou a promoção do bem-estar (Gomide, 2001).

Com os avanços dos estudos sobre justiça, Nery et al.(no prelo) ponderaram que os indivíduos não percebem justiça somente na recompensa recebida nas diferentes situações sociais, mas que também a percebem através de julgamentos acerca dos procedimentos empregados pela organização. Gomide (1999, 2001) informa que Rawls (1971) defende que “uma distribuição de recompensas e retribuições só seria justa quando precedida por procedimentos de escolha dos critérios de distribuição também justos” (p.109). De acordo com Assmar e Ferreira (2004), a justiça processual diz respeito à percepção de justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições dos resultados em uma dada organização, constituindo uma nova faceta da justiça.

Justiça dos Procedimentos foi definida por Gomide (1999) como “a crença do empregado de que são justos os meios utilizados na determinação do montante de compensações que receberá por sua contribuição” (p.57). Para Rego e Souto (2004), enquanto justiça distributiva foca o conteúdo, ou a justiça dos fins alcançados ou obtidos, essa dimensão de justiça foca o processo, ou seja, a justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Os procedimentos organizacionais representam o modo como a organização aloca seus recursos e se relaciona com reações cognitivas, afetivas e comportamentais dirigidas às organizações (Assmar & Ferreira, 2004). Para Siqueira e Gomide (2004) e Siqueira et al. (2012), essa vertente aborda aspectos relativos aos meios adotados quanto aos processos de distribuição, isto é, aos critérios utilizados para alocação de recompensas existentes.

Segundo Leventhal (1980), a justiça de procedimentos emerge a partir de seis regras: consistências das regras e normas aplicadas ao longo do tempo, ausência de vieses e interesses por parte dos tomadores de decisão, veracidade das informações dadas aos envolvidos no processo decisório, representatividade dos

envolvidos no processo decisório, eticidade quanto aos valores morais e éticos e possibilidade de correção e modificação das decisões consideradas injustas.

Leventhal (1980) ainda enfatizou sete recursos estruturais a que os indivíduos recorrem ao avaliar a justiça dos procedimentos: “seleção dos agentes que tomam a decisão, definição e comunicação dos critérios aos interessados, exatidão da informação obtida sobre os interessados, estrutura decisória, mecanismos de apelo das decisões tomadas, salvaguardas da lisura do processo e métodos de retificação das decisões tomadas” (p. 445). Para Assmar et al. (2005), os indivíduos tendem a aceitar bem os resultados e decisões que lhes pareçam desfavoráveis, desde que acreditem que os procedimentos e critérios decisórios tenham sido justos.

Através de contínuos avanços nos estudos sobre justiça nas organizações, uma nova dimensão surge nos anos 1980. Bies e Moag (1986) introduzem o conceito de Justiça Interacional como a percepção do indivíduo acerca da qualidade das relações interpessoais dentro de ambientes organizacionais e que são afetadas pelos processos de tomada de decisão.

Assmar e Ferreira (2004) concebem Justiça Interacional como o aspecto social das práticas organizacionais no tocante ao tratamento interpessoal e à comunicação da gerência com os trabalhadores. Essa terceira dimensão de justiça contempla a maneira como os tomadores de decisão agem no momento de se transmitir o que foi decidido (Siqueira et al., 2012), ou como no tratamento digno e honesto dispensado pelo supervisor ao empregado (Siqueira & Gomide, 2004).

De acordo com Mendonça et al. (2003), o foco dessa dimensão pode gerar confusão na distinção entre justiça processual e justiça interacional. Segundo Assmar et al. (2005), a justiça processual diz respeito ao grau com que procedimentos formais são empregados na organização, enquanto a justiça

interacional se refere ao modo por que os procedimentos são postos em prática e que por isso, muitos autores (Tyler & Bies, 1990; Tyler & Lind, 1992) tratam a justiça interacional como o aspecto social da justiça de procedimentos, não a adotando como uma dimensão distinta.

Mendonça et al. (2003) relatam que relativo ao número de dimensões de justiça, essa indefinição tem permitido o desenvolvimento de instrumentos de medida pouco consistentes tanto em nível teórico quanto metodológico. Essa polêmica acerca das dimensões de justiça nas organizações abrange desde uma visão monística que enfoca somente a justiça de distribuição, como a de Cropanzano e Ambrose (2001), a um enfoque penta-dimensional como o de Rego (2001), que considera cinco facetas de justiça (distributiva de recompensas, distributiva de tarefas, procedimental, interacional e informacional).

Segundo a literatura pesquisada, surgiram instrumentos como a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) de Siqueira, Gomide e Marques (1999) e a Escala de Percepção de Justiça dos Procedimentos (EPJP) de Gomide, Lima e Faria (1999). Em 2003 Mendonça et al. validaram um instrumento que abrange três dimensões de justiça – distributiva, procedimentos e interacional, denominada Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), que será utilizada neste estudo. Portanto, três dimensões serão consideradas neste estudo.

A literatura demonstra que percepções de justiça nas organizações exercem impacto nas relações entre trabalhadores e organização, sendo o ambiente laboral importante fonte geradora de injustiças. Tais percepções tem efeito nocivo nas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, “formando-se aí, elos que se retroalimentam numa cadeia sem fim, com sérios prejuízos para a vida pessoal e

profissional dos trabalhadores e para a vida organizacional como um todo” (Assmar & Ferreira, 2004, p.451).

Para Schuster, Dias e Battistella (2013), justiça nas organizações (JO) interfere na possibilidade de identificação, confiança, satisfação, comprometimento, entre outros fatores na organização, o que indica necessidade de maior atenção ao tema, visto que baixos níveis de justiça resultam em exaustão, problemas de saúde e insatisfação, que vão comprometer os resultados organizacionais. Ainda de acordo com os estudos analisados, “JO pode apresentar efeitos negativos para a organização, como baixo desempenho, problemas de saúde para os colaboradores, hostilidade no ambiente de trabalho culminando na intenção de abandonar a organização quando percebida baixa” (Schuster et al., 2013, p. 50).

Battistella, Schuster e Dias (2012) realizaram um levantamento sobre justiça nas organizações e a evolução do tema nos anos de 2001 a 2011 no Brasil. Através de um levantamento bibliométrico nos anais de eventos da ANPAD e SemeAd, encontraram 15 artigos. Destes, 10 artigos se relacionavam com gestão de pessoas, sendo o comprometimento organizacional o assunto mais presente, seguido de saúde do trabalhador e *burnout*. O ano com maior número de publicações foi 2011 com quatro publicações, seguido de 2006 com três publicações.

Em outro estudo em 2013, Schuster et al. analisaram de que forma estão relacionados os temas de JO e comportamento organizacional (CO), através da investigação em publicações de base de dados internacionais SCOPUS, entre os anos de 2001 e 2012, resultando em 22 estudos analisados. Os resultados demonstraram que o nível de relacionamento entre os colaboradores e a organização é mediado pela percepção de JO. Os conceitos da área de CO encontrados nas publicações referentes a JO como tema foco foram: identificação

com a organização, civismo organizacional, resultados no trabalho e desempenho dos colaboradores, confiança no supervisor e na organização, suporte organizacional, satisfação com o salário, satisfação com o trabalho, comprometimento, saúde, tratamento recebido e capacidade de criar laços.

Em 2014, estes autores (Schuster et al.) analisaram as implicações da JO sobre a saúde individual e organizacional dos trabalhadores, utilizando a mesma revisão bibliométrica realizada com artigos da SCOPUS, constatando a importância das percepções de JO por parte dos trabalhadores e seus reflexos sobre as organizações. Relatam que percepção de injustiça acarreta consequências como insônia, estresse, desequilíbrios emocionais, além de mecanismos de compensação ou adaptação como tentativa de reestabelecimento do equilíbrio emocional, como por exemplo, uso de tabaco e álcool.

Estudo realizado por Colquitt (2001) demonstrou que percepção de justiça nas organizações afeta fortemente as atitudes dos trabalhadores. Para os autores, as atitudes correlacionadas com justiça nas organizações são: satisfação no trabalho, intenção de rotatividade, comprometimento organizacional e comportamentos como absenteísmo e comportamentos de cidadania organizacional.

Comportamentos de cidadania organizacional foram correlacionados com justiça nas organizações em diversos estudos. Rauf (2014) testou a relação entre percepção de justiça nas organizações e comportamentos de cidadania organizacional em professores no Sri Lanka. Os resultados demonstraram uma relação moderada, positiva e significativa entre justiça nas organizações e comportamento de cidadania organizacional, sugerindo que quanto maior a percepção de justiça na organização, maior será a possibilidade de os indivíduos desempenharem comportamentos de cidadania. Assim, de acordo com Rauf (2014),

ter consciência dos fatores que podem influenciar a percepção de justiça nos trabalhadores é essencial para a organização.

Também em 2014, Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar e Tafti analisaram a relação entre justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional em trabalhadores de um hospital no Irã. Os resultados demonstraram haver relação significativa entre os construtos e que qualquer política organizacional que leve à melhor percepção de justiça organizacional irá contribuir para melhoria dos comportamentos de cidadania organizacional que levam a um aumento na produtividade organizacional.

Molaeifar, Aghaei e Saeidi (2013) investigaram a relação entre justiça organizacional e comportamento de civismo organizacional e intenção de abandonar o emprego. A amostra contou com funcionários do setor bancário e resultou na ausência de relação significativa entre JO com altruísmo, cortesia, virtude cívica e idade, gênero e educação, ou seja, não houve relação entre JO e fatores organizacionais que levam ao abandono do emprego.

Ferreira, Assmar, Souto, Omar, Delgado, Gonzáles e Gálaz (2006) investigaram a relação entre justiça organizacional, comprometimento organizacional afetivo e normativo e individualismo/coletivismo como moderador de tais relações. A amostra contou com trabalhadores de três países sul-americanos e obteve resultados significativos. JP e JD apresentaram relacionamento positivo com comprometimento organizacional afetivo e normativo, mas JP apresentou maior poder preditivo de comprometimento afetivo e normativo. Apesar de o individualismo não atuar como moderador, coletivismo exerceu um efeito positivo no comprometimento afetivo.

Ao investigar as relações entre justiça organizacional e afastamentos de trabalhadores e exaustão emocional como mediadora, o estudo de Cole, Bernerth, Walter e Holt (2010) demonstrou que percepções de justiça nestes trabalhadores está relacionada à saúde psicológica. A mediação se confirmou na relação entre as JD e JI e reações individuais de afastamento. Estas mesmas dimensões de justiça apresentaram relação negativa com exaustão emocional, que também se relacionou negativamente com comprometimento organizacional.

Estudo realizado por Balassiano e Sales (2012) com funcionários de uma instituição de pesquisa e ensino buscou avaliar a relação entre percepções de justiça e equidade na dimensão de comprometimento organizacional afetivo. O estudo retirava equidade como parte integrante da justiça, analisando-os como conceitos separados, na determinação do comprometimento organizacional afetivo. Os resultados demonstraram que justiça é preditora e determinante de comprometimento organizacional afetivo. No entanto, equidade não se mostrou como tal.

O papel mediador da justiça organizacional tem sido evidenciado em algumas pesquisas. O estudo de Sousa e Mendonça (2009) demonstrou que a justiça de procedimentos é mediadora da relação entre justiça distributiva e o prazer, sugerindo que, ao priorizarem recompensas e benefícios, as vivências de prazer no trabalho aumentam quando os trabalhadores percebem que possuem poder de voz nos processos de decisão. Também obteve como resultados que a justiça interacional é a mediadora na relação entre justiça distributiva e o sofrimento, ou seja, boas relações interpessoais entre chefia e subordinado diminuem o sofrimento psíquico no trabalho.

Ribeiro (2012) investigou se justiça organizacional media a relação das variáveis antecedentes configurações de poder e demográficas e qualidade de vida organizacional (QVO) obtendo resultados que demonstraram justiça organizacional como mediadora, apresentando diferenças significativas entre as duas organizações estudadas, uma privada e uma pública. As três dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) predizem as cinco dimensões de QVO (suporte à execução do trabalho, relacionamento interpessoal, respeito, incentivo ao crescimento profissional e recompensas). Os resultados da pesquisa corroboram que bem-estar, satisfação e realização do indivíduo no trabalho, como resultados da QVO, são influenciados pela percepção das relações de poder estabelecidas pelos atores organizacionais e que tais relações, aos serem percebidas como justas, impactam positivamente na QVO.

Outro estudo que utilizou JO como mediadora foi o estudo de Chang e Lin (2014), ao investigarem o relacionamento entre quebra de contrato psicológico (variável independente), envolvimento com o trabalho (variável dependente) e percepção de justiça organizacional (variável mediadora) em fusões e aquisições de empresas em Taiwan. Os resultados mostraram que quebra de contrato psicológico é negativamente correlacionado com envolvimento no trabalho. A justiça organizacional teve um efeito mediador no relacionamento entre quebra de contrato psicológico e envolvimento no trabalho. Assim, quando empresas enfrentam situações de fusões e aquisições, empregados percebem justiça organizacional como um importante fator que impacta no seu envolvimento no trabalho, mesmo se eles sentem que a companhia viola o contrato psicológico com eles.

O estudo de Amiranzadeh et al. (2013) analisou o papel mediador de JO em relação a Estilos de Liderança e Satisfação no trabalho. Os resultados

demonstraram relação significativa entre as variáveis e comprovaram a mediação de JO e estilos de liderança e satisfação no trabalho. Segundo os autores, líderes determinam os objetivos organizacionais e as políticas necessárias para a realização de tais objetivos e, posteriormente, recompensam as pessoas que alcançaram os objetivos ou pelo movimento que realizaram na busca destes, criando sentimentos que levam os trabalhadores a obterem resultados favoráveis e ao mesmo tempo, uma sensação de JO que leva à crescente satisfação no trabalho. O estudo contribuiu ainda ao demonstrar que em relacionamentos humanitários entre líder e pessoas emergirá uma sensação de justiça entre eles mais do que qualquer fator que eventualmente leva à satisfação no trabalho.

Gestão também aparece como um possível preditor de justiça. Elovainio, Kivimaki, Linna, Brockner, Van Den Bos, Greenberg e Valitera (2010) analisaram a predição de gestão organizacional na justiça organizacional e obtiveram que procedimentos organizacionais e de gestão justos são capazes de amenizar efeitos negativos na saúde e de risco à saúde psicossocial fora do trabalho. De acordo com a literatura pesquisada, os resultados ainda demonstraram que percepção de injustiça ou baixa percepção de justiça podem levar a um aumento do absenteísmo decorrente de doenças.

De acordo com Siqueira e Gomide (2004), percepções de justiça nas organizações são poderosos determinantes de vínculos entre empregado e organização, sendo que tais vínculos possuem naturezas diferenciadas, de longo-prazo e implicam no empregado, o conhecimento dos valores e ações organizacionais.

Deste modo, os estudos apresentados enfatizam o interesse pela pesquisa sobre justiça nas organizações e as possíveis implicações que tais percepções

podem gerar nas relações entre colaboradores e empregadores, tendo em vista sua importância para a manutenção da satisfação pessoal e produtividade organizacional.

Capítulo 3

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Gerir pessoas em um contexto laboral vem sendo um desafio constante a ser superado (Demo, Nunes, Ferreira, Melo & Oliveira, 2011; Lacombe & Tonelli, 2001; Siqueira & Gomide, 2008). Para os autores, esses desafios se devem à transição por que o mundo contemporâneo passa, em função de mudanças tecnológicas, sociais, culturais e políticas.

Siqueira e Gomide (2008) ponderam que esses desafios advindos da globalização se estendem à gestão de pessoas, exigindo-lhes a adequação a essas transformações. Este novo cenário tem levado a mudanças importantes na forma como as políticas e práticas de gestão de pessoas são estruturadas, definidas e implementadas, pressionando as organizações a adquirir uma nova consciência com relação às práticas e políticas de gestão de pessoas (Dall'inha, 2006), levando-as a assumirem cada vez mais um papel estratégico.

Assim, as organizações tem se preocupado em valorizar seus empregados e em criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação, uma vez que essas mudanças refletem na maneira como as pessoas percebem seus ambientes de trabalho, podendo influenciar o comportamento dos funcionários. A premissa de que o alcance da felicidade pessoal é possível no trabalho impele os profissionais de gestão de pessoas a identificar estratégias eficazes na promoção do bem-estar (Paschoal et al., 2010).

Consoante a essa visão, Oliveira e Limongi-França (2005) e Demo et al. (2011), ponderam que a área de Gestão de Pessoas (GP), também chamada de recursos humanos, vem assumindo um papel de destaque nas organizações que

sofrem mais fortemente a influência da concorrência global, e que os esforços de desenvolver as políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes ao momento atual em que os trabalhadores devem ser valorizados e desenvolvidos por meio de políticas e práticas de GP. A função de gerir pessoas ganhou importância, uma vez que os empregados são os ativos intangíveis que se tornaram vantagem competitiva para se atingirem os objetivos estratégicos da organização (Demo et al., 2011; Horta et al., 2012; Oliveira & Limongi-França, 2005; Paschoal et al., 2013).

Lacombe (2004) informa que o campo de gestão de pessoas se desenvolveu devido à preocupação da área em agregar valor à organização. Husselid (1995) já reconhecia que uma força de trabalho qualificada, motivada e alinhada com as necessidades da organização atua como um diferencial competitivo, difícil de ser superado.

Ao reconhecer as pessoas como fonte de vantagem competitiva e estratégica, as organizações perceberam não só a necessidade de estimulação, desenvolvimento, acompanhamento e reconhecimento para retenção dos talentos (Demo et al., 2011; Tannabe, 2011), uma vez que as pessoas são produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais (Demo et al., 2014). Segundo Demo et al.(2011), os profissionais de GP são responsáveis pela orientação, aconselhamento, defesa dos colaboradores e pela formulação e implementação de políticas que ajudarão no alinhamento das estratégias da área às metas organizacionais e à consecução dos objetivos propostos.

A busca da GP está no desenvolvimento mútuo da organização e do empregado, na satisfação mútua e na consistência no tempo, que irão produzir impacto no desempenho e na competitividade da organização (Demo et al., 2011), contribuindo para um maior bem-estar das pessoas e levando à maior realização

pessoal e profissional, o que, segundo Demo (2010), deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização.

Em 1976, Katz e Kahn ponderaram que o estabelecimento de políticas são generalizações prospectivas a respeito de como será o comportamento organizacional. De acordo com Horta et al. (2012), política organizacional pode ser definida como o “estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos” (p.569). Através das políticas, obtem-se as expectativas e os valores da organização no tocante ao tratamento dos indivíduos, uma vez que servem como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para tomada de decisões individuais. Além disso, servem para promover um tratamento equitativo entre os indivíduos.

Mathis e Jackson (2003) definem gestão de pessoas como a habilidade de gerenciar recursos humanos para conquistar e manter vantagem competitiva, onde as pessoas constituem a competência essencial das organizações, e Bohlander e Snell, (2009) conceituam como o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização.

Em 2008, Demo conceituou política como “habilidades no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados” (p.82), e práticas na acepção de “hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas” (p.82). Para muitos autores, a denominação de políticas de GP é subdividida em práticas ou ações (Guest, 1987; Mathis & Jackson, 2003; Storey, 1995), sendo que para Demo (2010) e Demo et al. (2014) as políticas de GP são as definições constitutivas, e as práticas de GP componentes das políticas de GP, as definições operacionais.

Segundo Bedani e Veiga (no prelo), com o novo cenário econômico emergiram novas práticas organizacionais que enfatizam a velocidade, flexibilidade e inovação. Kostova (1996) alertava para o fato de que, apesar da importância do assunto, o termo práticas carece de melhor arcabouço teórico sendo generalizado e usado como sinônimo para rotina, ação, procedimento, processo, tarefa, política, entre outros. Para Kostova (1999, p.310), “práticas são formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, sofrendo a influência da história da organização, das pessoas, interesses e ações que se tornaram institucionalizadas na organização”.

As práticas refletem a maneira correta para realização das ações, devendo ser validadas pelos seus membros, uma vez que refletem as competências e o conhecimento da organização (Kostova, 1999). De acordo com Bedani e Veiga (no prelo), as práticas organizacionais são flexíveis e mudam em função dos sistemas internos e das pressões externas à organização. Dessa forma, fatores ambientais, culturais e a ação dos gestores podem desenvolver e moldar práticas particulares a cada organização (Bedani & Veiga, no prelo).

As políticas e práticas de GP se encontram correlacionadas com a efetividade organizacional e a promoção do bem-estar dos trabalhadores (Demo et al., 2011; Esteves & Caetano, 2010; Tannabe, 2011) e produzem impactos positivos na performance organizacional por meio de atitudes e comportamentos dos funcionários (Demo et al., 2014; Kostova, 1999). Para Katz e Kahn (1976) são necessários três comportamentos para a realização de altos níveis de efetividade organizacional: o ingresso e permanência na organização, o desempenho fidedigno dos papéis atribuídos e comportamentos inovadores e cooperativos extra papel em prol dos objetivos organizacionais.

Estes autores (Katz & Kahn, 1976) ainda afirmam que o envolvimento de um indivíduo com uma organização deve gerar condutas e ações apoiadoras da missão organizacional e que para tal internalização dos objetivos, é condição básica a auto-realização do indivíduo.

Nessa perspectiva, Katz e Kahn (1976) situam a participação na tomada de decisões como um fator muito importante, pois permite ao indivíduo se identificar com a organização. Segundo Schein (1982, p.52), as “organizações existem enquanto entidades psicológicas às quais as pessoas reagem de acordo com a imagem por elas formulada, de sorte que a percepção das pessoas em relação à intenção da organização em estabelecer vínculos mais duradouros com elas deve aumentar a partir da implementação de políticas efetivas e percebidas de GP”.

Esse processo de identificação pode promover atitudes e percepções positivas que podem impactar no desempenho humano no contexto laboral, auferindo consideráveis ganhos (Oliveira & Limongi-França, 2005). Pode-se inferir então, que o foco atual é o alinhamento dos interesses dos empregados com a organização e que a diferença entre comportamentos contratados e comportamentos fornecidos pelos trabalhadores impõe custos às organizações, devendo ser minimizados através de apropriadas e eficazes políticas e práticas de gestão de pessoas (Esteves & Caetano, 2010).

Em 2008, Demo desenvolveu e validou a primeira versão da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). Inicialmente, a autora apontou somente quatro dimensões de políticas de GP: Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de trabalho e Recompensas. Em 2014, Demo et al. acrescentaram duas dimensões: Recrutamento e Seleção, e Avaliação de desempenho e Competências. A seguir, são apresentadas as definições

constitutivas dadas por Demo et al. (2014), através de extensa revisão da literatura para as políticas e práticas de GP.

A Tabela 1 sintetiza as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas no estudo.

Tabela 1

Políticas e práticas de gestão de pessoas

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

Fonte: Adaptado de Demo et al. (2014).

Demo et al. (2014) realizaram uma revisão da produção nacional sobre políticas de Gestão de Pessoas (GP) em periódicos entre 2000 e 2010. Os resultados encontrados demonstram que apesar de se ter a necessidade de realizar

mais estudos nessa área, foi comprovado o rumo estratégico que a área de GP vem tomando. Os dados apontam também para a necessidade de desenvolvimento e validação de instrumentos e de realização de ensaios teóricos. Além disso, os autores sugerem relacionar as políticas e práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional, bem como combinar diferentes perspectivas metodológicas que abordem os efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Revisando a literatura, foram encontrados alguns estudos empíricos na área de GP. Algumas variáveis apareceram como antecedentes como justiça organizacional, bem-estar no trabalho, engajamento no trabalho, fatores institucionais e culturais, efetividade organizacional, confiança e valores organizacionais, dentre outros.

Em 1995, Huselid adotou o termo 'práticas organizacionais de alto desempenho' e as dividiu em dois tipos: um, orientado para aumentar conhecimentos, capacidades dos empregados e possibilidade de utilizarem tais conhecimentos no desempenho de seus papéis (por exemplo: processo de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, entre outras) e o outro, relacionado a práticas de motivação, orientado para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados (por exemplo: avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão de carreira). Como resultados, a pesquisa demonstrou a relação positiva entre práticas de GP e retorno financeiro positivo para a organização.

Lacombe e Tonelli (2001) compararam resultados de pesquisa realizada em 100 empresas da região de São Paulo com ideias de 14 especialistas acadêmicos e consultores espalhados pelo país. Investigaram como definem e quais são as

funções da área de recursos humanos, além das tendências na área, objetivando verificar se há grande distância entre o discurso e a prática. Os resultados encontrados apresentaram a grande diversidade de pensamento dos especialistas, contribuindo para a heterogeneidade das práticas de GP entre as empresas nacionais. Também demonstrou quase uma década de atraso entre o discurso da literatura com a prática no país. Além disso, a pesquisa contribuiu demonstrando a existência de dois grupos no Brasil: um com modelo de GP estratégico, representando 53% da amostra, e outro com um modelo de GP competitivo, representando 19% da amostra. Como resultado, apresentou-se que a área de GP é marcada por grande ambiguidade e variedade na definição de conceitos e suas aplicações.

Ao realizarem uma pesquisa com as maiores empresas privadas instaladas no Brasil, Lacombe e Albuquerque (2008) investigaram a influência de fatores institucionais como legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado sobre o desenho e implementação de políticas e práticas de GP. Ao separar as empresas em três grupos, a maioria das empresas foi classificada como na fase de transição, ou seja, procuram conectar os resultados com a estratégia. O estudo também demonstrou que existe certa dificuldade em compreender a definição sobre quais são os resultados produzidos pela área e que, além da estratégia organizacional, fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração das políticas de GP.

Tonelli (2002), em seu estudo sobre a área de GP, obteve resultados que diferiram dos apresentados na literatura quanto à tendência à estratégia. As práticas de recrutamento mostraram a preferência por contratar pessoas já conhecidas, através de entrevista individual, análise curricular e de referências e predomínio de

treinamentos *on the job*. Além disso, a maioria das empresas não possui um plano de carreira formal e os benefícios oferecidos estão ligados ao transporte e alimentação, demonstrando que tais empresas ainda não utilizam políticas e práticas de GP estratégicas.

Semelhantes resultados foram obtidos por Tanure, Evans e Cançado (2010), que mensuraram a contribuição da GP para as organizações e propuseram o modelo das 'Quatro Faces da GRH' – executor (RH que se restringe aos processos de registro e movimentação de pessoas, cumprindo uma função burocrática cartorial), construtor (que edifica os fundamentos das funções de RH de maneira consistente), parceiro de mudanças (que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo) e navegador (que auxilia a organização em face das contradições e paradoxos inerentes ao mundo globalizado). Com o estudo, os autores inferiram que dois terços das empresas analisadas foram classificadas como executores ou construtores, exercendo atividades básicas. As empresas estatais analisadas nesse estudo foram classificadas como Executora.

Wood, Tonelli e Cooke (2004) abordaram os desafios enfrentados pelos gestores da área de GP. Os autores concluíram que, baseado no conceito centro-periferia, em empresas na periferia ainda predomina o Departamento Pessoal, ou seja, as empresas ainda utilizam práticas defasadas ao se compararem com a literatura pesquisada. Apesar de ter se passado 11 anos, ainda se percebe a utilização de práticas de gestão de pessoas defasadas, principalmente no que concerne ao serviço público em geral.

Sheehan (2013) investigou as práticas de gestão de pessoas empregadas em pequenas e médias empresas. A seleção das práticas cobriu seis áreas principais em GP: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, compensação baseada

no desempenho, treinamento e desenvolvimento, voz do empregado, consulta, participação e informação dividida, e gestão de pessoas estratégica. Os resultados indicaram que o uso de práticas de seleção de GP podem prever e causar desempenhos atuais e futuros. Os demonstrativos ainda contribuíram afirmando que o melhor uso de práticas de seleção está associado com melhor desempenho laboral atual, além de apresentar resultado significativo positivo em termos de aumento da rentabilidade, inovação e baixa rotatividade.

O estudo de Tannabe (2011) investigou o impacto da percepção das políticas de gestão de pessoas (PPGP) na percepção da efetividade organizacional (PEO) em três segmentos de empresas: indústria, serviços e comércio. Os resultados mostraram que há divergências entre os fatores da PPGP que impactam na PEO, entre os grupos que compõem a amostra. Para o grupo indústria, o fator PPGP Envolvimento é forte preditor de PEO Metas de Produção e os fatores PPGP Envolvimento e, Treinamento, Desenvolvimento e Educação são, preditores de Estado Interno do Sistema da PEO. Para o grupo comércio, o fator PPGP Condições de Trabalho é melhor preditor de PEO Metas de Produção e os fatores PPGP Recompensas, PPGP Treinamento, Desenvolvimento e Educação e PPGP Condições de Trabalho são os melhores preditores de Estado Interno do Sistema da PEO. No grupo de serviços, destaca-se o fator PPGP Envolvimento como único preditor de Metas de Produção e Estado Interno do Sistema da PEO. Considerando o grupo todo, destacam-se os fatores PPGP Envolvimento e Condições de Trabalho como principais preditores dos fatores Meta de Produção da PEO. Os fatores de PPGP Envolvimento e Treinamento, Desenvolvimento e Educação se mostraram fortes preditores de Estado Interno do Sistema da PEO. A autora atribui essas diferenças entre os modelos de predição às diferenças de natureza do negócio.

Neiva e Goulart (2012) analisaram as atitudes e percepção dos indivíduos diante da mudança organizacional- internas e externas- e das políticas de gestão de pessoas, em três empresas de Brasília. As políticas de GP foram identificadas como presentes de maneira geral, sendo que as políticas de recrutamento e seleção e de envolvimento foram as mais enfatizadas na amostra, enquanto as políticas de recompensas e de avaliação de desempenho são pouco percebidas. As políticas de GP foram fortes preditoras das atitudes de temor em relação a mudanças organizacionais, sendo que estas podem reforçar a estabilidade da organização e perspectivas do futuro, o que pode ser ameaçado diante da possibilidade de mudanças organizacionais.

Algumas pesquisas na área focaram as políticas e práticas de GP no serviço público. Marconi (2005) analisou a área de GP em organizações públicas e constatou que a área ainda possui papel tradicional de suporte. No entanto, a gestão no serviço público apresenta-se em incipiente processo de modernização, primando pelo aumento da eficiência e qualidade na prestação de serviços.

Demo (2010) investigou a relação entre políticas de gestão de pessoas e valores pessoais e justiça organizacional, analisando também o tipo de organização- pública ou privada- de forma a identificar os melhores preditores de GP. O estudo contou com uma amostra de 386 funcionários, sendo que 257 trabalhavam em empresa pública e 129 participantes atuavam em empresas privadas. Os resultados demonstraram que percepções de justiça organizacional, principalmente a dimensão procedimentos é forte preditora de percepções de políticas de GP. Para a autora, o tipo de organização também influencia na percepção de políticas de GP.

Oliveira e Oliveira (2011) realizaram uma metanálise avaliando a relação entre práticas de GP e desempenho organizacional. Pesquisaram 191 referências

até o ano de 2005. Os resultados demonstraram haver relação positiva entre GP e desempenho organizacional e que a estimativa da magnitude aumenta à medida que se combinam um ou dois resultados de desempenho organizacional com práticas de GP. Para os autores, as práticas de GP isoladas que mais se correlacionaram foram: as práticas de sistema de trabalhos em equipe, segurança de emprego, mudança e desenvolvimento organizacional, pagamento por desempenho e treinamento e desenvolvimento.

Assim como Oliveira e Oliveira (2011), Husselid (1995) e Demo (2008, 2010, 2011, 2014) acreditam que as políticas e as práticas empregadas geram impacto na organização como um todo e afetam a produtividade, o desempenho individual e organizacional, bem como impactam o comportamento individual de seus trabalhadores.

Percebe-se que o foco dos estudos foi direcionado para a investigação dos antecedentes e consequentes de políticas e práticas de gestão de pessoas, haja vista sua importância nas organizações e os impactos que podem gerar no desempenho e na competitividade da organização e possíveis contribuições para o bem-estar e realização pessoal e profissional.

Capítulo 4

A Psicologia inserida no Serviço Público

O psicólogo, como profissional no Brasil, tem uma história muito recente (Dimenstein, 1998). Há cinco décadas os psicólogos garantiram um espaço institucionalizado de trabalho, inicialmente nas áreas de orientação e seleção profissional, orientação psicopedagógica, diagnóstico psicológico, bem como na aplicação de testes psicológicos - que passou a ser de uso exclusivo da categoria - mas também em áreas tradicionalmente ocupadas pelo médico fazendo, por exemplo, estudos de caso, perícias e psicoterapia.

A inserção da categoria no serviço público se deu inicialmente na área de saúde e, posteriormente, passou a atuar em outras áreas da psicologia, como na área social, educacional, jurídica, comunitária e organizacional (Dimenstein, 1998).

A entrada do psicólogo nos serviços públicos de saúde ocorreu no final da década de 1970, com a finalidade de construir modelos alternativos ao hospital psiquiátrico, por meio da formação de grupos multiprofissionais, conforme atestam Carvalho e Yamamoto (2002). Pires e Braga (2009) concordam que a introdução da categoria profissional nos serviços públicos se deu através do movimento anti-manicomial. Nas últimas décadas, segundo os autores, tem havido mudanças no modelo de saúde e na concepção de que a saúde deve ser desenvolvida e não apenas conservada.

De acordo com Spink e Matta (2010), foi na década de 1970 que a falência do modelo curativo se tornou óbvia e, através do Movimento Sanitário, a Constituição Federal de 1988 reconheceu a:

Saúde como direito de todas as pessoas e dever do Estado, referendando os princípios básicos do SUS: universalidade, gratuidade, integralidade e organização descentralizada, devendo o SUS proporcionar condições de promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e funcionamento dos serviços correspondentes (p.39).

Para Spink e Mata (2010), a ênfase na prevenção da doença e na promoção da saúde, torna a saúde multidisciplinar, abrindo portas para a Psicologia integrar equipes multiprofissionais de atuação em centros de saúde e nas unidades básicas de saúde. Dimenstein e Macedo (2012) informam que através dessa Reforma Sanitária e Psiquiátrica, e devido às políticas públicas que priorizavam equipes multiprofissionais, houve um aumento de interesse dos psicólogos pelos órgãos públicos, principalmente pelo campo da saúde pública. De acordo com os autores (2012), os psicólogos foram a categoria que mais se beneficiou com esse movimento, pois tiveram o maior número de profissionais contratados ao longo das últimas décadas para fazer parte de equipes multidisciplinares em instituições públicas. No entanto, Dimenstein (1998) pondera que o tempo de inserção desse profissional em instituições públicas de saúde é relativamente pequeno e que, apesar de um gradativo aumento nos estudos sobre a categoria, pesquisas mais sistemáticas sobre o psicólogo nesse campo específico de trabalho, tanto nacionais quanto locais, ainda são escassas.

Segundo o Conselho Federal de Psicologia (2006), a categoria se movimenta de forma a ampliar o espaço de atuação e o lugar da psicologia no campo das políticas públicas e práticas sociais, há pelo menos 20 anos. Isso se deve à inerente

vocação da psicologia para a promoção do bem-estar e ampliação da qualidade de vida dos indivíduos, dos coletivos e das instituições.

A partir da inserção na saúde pública, novas áreas no serviço público também abriram as portas para os psicólogos, abrangendo áreas da Assistência Social, Educação, Administração, entre outras ramificações (Dimenstein & Macedo, 2012; Spink & Matta, 2010).

Sato et al. (2006) relatam que as necessidades trazidas pela prática profissional estimulam pesquisas em psicologia voltadas para a saúde dos trabalhadores. Para os autores, essas atividades são norteadas pela busca de respostas a demandas, ou seja, estão ligadas às necessidades que os trabalhadores sentem em seus contextos profissionais, bem como em cada contexto geográfico e econômico. A demanda de serviço e os problemas que surgem no desempenho do trabalho conduzem à necessidade de construir objetos, norteados pela busca de apoios teórico-metodológicos e de tecnologias que dão corpo a tais atividades (Sato et al., 2006).

Ainda para os autores, os psicólogos são profissionais sensíveis aos processos de organização do trabalho que podem gerar consequências negativas para a saúde física e mental desses trabalhadores, devendo, portanto, atuar na prevenção e promoção da saúde dos mesmos. Assim, a demanda que emerge nos serviços públicos tem inspirado e impulsionado o desenvolvimento de pesquisas e estudos diversos sobre a relação entre saúde e trabalho, objetivo deste estudo (Sato et al., 2006).

O presente estudo nasceu da vivência da pesquisadora neste ambiente em particular. Apesar do incremento no desenvolvimento de pesquisas, percebeu-se que ainda é escasso o número de estudos envolvendo essa categoria profissional.

Outra lacuna percebida na literatura e que justificou a realização desta pesquisa, foi a escassez de estudos e publicações acerca do serviço público municipal.

Servidor público é o termo utilizado para designar as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos (Benetti & Ferreira, 2008). A Constituição Federal estabelece a adoção de um Regime Jurídico Único, sendo seu ingresso apenas mediante concurso público. Entretanto, uma Emenda Constitucional suprimiu essa obrigatoriedade, permitindo novos regimes, como o celetista.

São considerados servidores públicos: os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, os empregados ou funcionários públicos, ocupantes de emprego público também providos por concurso público, contratados sob o regime da CLT e os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, prescindindo de concurso público (Benetti & Ferreira, 2008). Somente aos servidores estatutários é garantida estabilidade funcional após período probatório.

Paiva e Leite (2011) demonstram que a estabilidade adquirida pelos servidores públicos produz um significado ambíguo, onde de um lado dá segurança, quase inexistente no setor privado, e do outro, esta “pode gerar acomodação e outros comportamentos questionáveis, quanto às suas repercussões na consecução dos trabalhos pertinentes” (p.2). Os autores complementam que os impactos desses comportamentos na produtividade têm sido alvo de preocupação de organizações e de pesquisadores, já que estes refletem aspectos subjacentes às práticas de gestão. Já para Farias e Gaetani (2002), a realização de concursos e a presença destes profissionais estatutários modificaram a dinâmica de funcionamento no serviço

público, ocasionando “ondas de profissionalização a cada entrada de um quadro profissional em geral bem selecionado e treinado” (p.5), promovendo aumento na qualidade dos serviços e do desempenho organizacional, coibindo assim, o avanço de práticas clientelistas.

Neste estudo, os psicólogos formalmente inseridos em uma Prefeitura de um município do Triângulo Mineiro são a população pesquisada. Nesse ambiente de trabalho, contratados temporários e servidores estatutários atuam nos mesmos ambientes organizacionais. Estatutários nessa organização possuem carga horária semanal de 30 horas enquanto os contratados trabalham 40 horas semanais e ambos percebem semelhante montante salarial. Outra diferenciação existente nessa organização reside no pagamento de produtividade efetuado pelo SUS- Sistema Único de Saúde do Governo Federal- valor pago somente aos psicólogos inseridos na Secretaria de Saúde, tanto para contratados quanto para estatutários, através do sistema de metas. Pressupõe-se que essas diferenciações transformem o ambiente de trabalho em um local gerador de tensões e angústias.

Os psicólogos encontram-se lotados nas diferentes Secretarias Municipais, contendo atribuições específicas aos seus setores de lotação. Os psicólogos lotados na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) tem por atribuições o atendimento clínico psicoterápico à população em geral e aos servidores públicos, tanto individual quanto grupal, acompanhamento familiar quando inseridos no programa federal Programa de Saúde da Família (PSF), através da realização de grupos socioeducativos interdisciplinares, realização de visitas domiciliares e outras atividades afins. Ainda nessa Secretaria, o psicólogo pode atuar no setor de Gestão de Pessoas, realizando acompanhamento do servidor municipal, lotação e relocação dos funcionários, administração de conflitos interpessoais entre equipes de trabalho

lotados nas Unidades de Saúde do Município, acompanhamento dos processos de estágio probatório e avaliação de desempenho, entre outras atividades.

Na Secretaria de Desenvolvimento Social (SEDS) os psicólogos inserem os usuários e familiares nas políticas assistenciais vigentes no município, além de realizarem acompanhamento psicossocial às famílias do município, principalmente em risco psicossocial e beneficiárias de Programas dos Governos municipal, estadual e federal, realizando visitas domiciliares, grupos socioeducativos e referência e contrarreferência para a rede. Os profissionais da Secretaria de Trânsito (SETRANS) devem planejar, organizar e executar ações educativas ligadas à segurança no trânsito, ou seja, psicoeducação e prevenção no trânsito. Na Secretaria de Educação e Cultura (SEMEC) os psicólogos atuam junto ao atendimento de necessidades educacionais especiais, acompanhando os alunos da rede municipal, realizando diagnósticos, acompanhamento e referência e contrarreferência para a rede. Na Secretaria de Administração (SAD) os psicólogos têm como atribuições coordenar ações de recrutamento, seleção, admissão de funcionários, acompanhamento a servidores municipais e a seus familiares, planejamento de políticas e práticas organizacionais a nível da Administração Pública.

Capítulo 5

Objetivos

O objetivo desta pesquisa é testar o poder mediacional de percepções de justiça nas organizações (JO) na relação entre percepções de políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) com relatos de bem-estar no trabalho (BET) de psicólogos inseridos em uma instituição pública. Especificamente, objetiva-se com este estudo, identificar dentre as PPGP e das três dimensões de justiça àquelas mais percebidas pelos participantes na organização, bem como identificar o nível de BET relatado pelos profissionais.

De acordo com Abbad e Torres (2002, p. 21), o conceito de mediação “implica suposição de relacionamentos causais entre as variáveis envolvidas”. Segundo Sousa e Mendonça (2009), o modelo mediacional explica as diferentes maneiras por que a variável antecedente influencia a variável critério. Esse modelo é caracterizado por uma relação que altera para mais ou para menos a influência da antecedente sobre a variável critério.

Baron e Kenny (1986) colocam quatro condições para se testar uma relação de mediação:

- 1- A variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa,
- 2- A variável antecedente prediz a variável mediadora de forma significativa,
- 3- A mediadora prediz a critério de forma significativa,
- 4- Na presença da variável antecedente e da mediadora, a relação previamente constatada como significativa entre antecedente e critério decresce em magnitude.

Ribeiro (2012) acrescenta que, além de atender as condições propostas por Baron e Kenny (1986) para se comprovar a existência de mediação, assume-se que a variável mediadora, estando presente em uma equação de regressão, deve aumentar a explicação (R^2) da variável critério e diminuir a magnitude (β) do relacionamento entre a variável antecedente e a variável critério, com resultados significativos.

O modelo de pesquisa proposto é ilustrado na Figura 1.

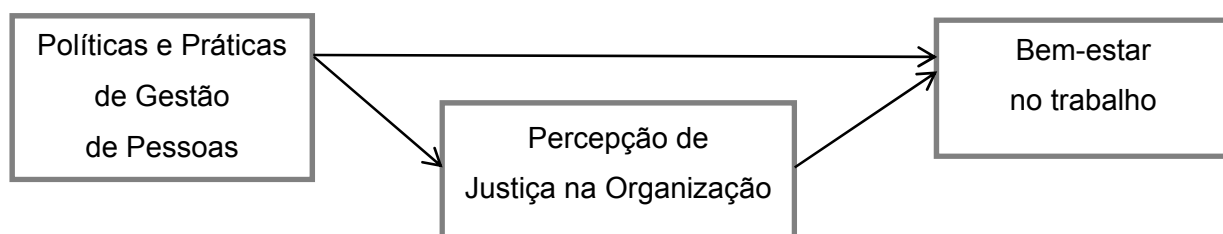


Figura 1 - Modelo teórico a ser testado sobre o Bem-estar no trabalho: Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas e Justiça nas Organizações.

Capítulo 6

Método

6.1- Caracterização da pesquisa e dos participantes

A pesquisa foi realizada com a população composta por 106 psicólogos (n=106) inseridos na Prefeitura de um município do Triângulo Mineiro. Para tornar os resultados estatisticamente significativos, realizou-se o teste estatístico *G Power*, que determina o poder do teste, permitindo inferências.

G Power é um programa de análise de poder para testes estatísticos, utilizado em pesquisa social e do comportamento. Trata-se de um programa de alta precisão estatística de análise de poder para a maioria de testes estatísticos em pesquisa do comportamento como *teste t* e *teste F*, podendo ser usado para mostrar graficamente a relação entre duas variáveis relevantes quaisquer oferecendo a oportunidade de computar medidas como tamanho do efeito de parâmetros básicos definindo hipóteses alternativas (Erdfelder, Faul & Buchner, 1996).

O cálculo do poder do teste para indicação do tamanho da amostra, considerando o efeito médio ($f^2 = 0,15$; $p < 0,05$), indica a necessidade de 83 questionários válidos (n=83) para as nove variáveis preditoras utilizadas neste estudo (seis fatores de políticas e três dimensões de justiça) e esta foi então a amostra do estudo.

A Tabela 2 sintetiza os dados descritivos do estudo.

Tabela 2

Dados descritivos da população do estudo.

| Variáveis Biográficas | | F | % | Média | DP |
|-----------------------|-------------------|----|------|-------|-------|
| Gênero | Masculino | 6 | 7,2 | | |
| | Feminino | 77 | 92,8 | | |
| Instrução | Superior Completo | 21 | 25,3 | | |
| | Pós-graduação | 62 | 74,7 | | |
| Idade | | | | 41,36 | 10,97 |
| Tempo de trabalho | | | | 11,45 | 9,98 |
| Vínculo | Estatutário | 60 | 72,3 | | |
| | Temporário | 23 | 27,7 | | |
| Local de trabalho | SMS | 58 | 69,9 | | |
| | SAD | 3 | 3,6 | | |
| | SEDS | 20 | 24,1 | | |
| | SEMEC | 1 | 1,2 | | |
| | SETRANS | 1 | 1,2 | | |
| Produtividade | Sim | 50 | 60,2 | | |
| | Não | 33 | 39,8 | | |
| Gerência | Sim | 8 | 9,6 | | |
| | Não | 75 | 90,4 | | |

Nota: n= 83. SMS= Secretaria Municipal de Saúde, SAD= Secretaria de Administração, SEDS= Secretaria de Desenvolvimento Social, SEMEC= Secretaria de Educação e Cultura, SETRANS= Secretaria de Trânsito.

A maioria dos participantes é do gênero feminino (92,8%), com grau de instrução entre superior completo (25,3%) e pós-graduação (74,7%). A idade média dos participantes é de 41,36 anos (DP= 10,97) e o tempo médio de trabalho na instituição é de 11,45 anos (DP=9,98). A maior parte dos respondentes possui vínculo estatutário (72,3%) e não assumem cargo de chefia (90,4%).

Em relação à produtividade, 60,2% recebem essa gratificação, dada somente aos psicólogos da Secretaria de Saúde.

Os psicólogos lotados na Secretaria de Saúde representam a maioria dos participantes (69,9%), seguidas pela Secretaria de Desenvolvimento Social (24,1%) e pela Secretaria de Administração (3,6%). Na Secretaria de Educação e Cultura e Secretaria de Trânsito, ambas possuem 1,2% da população pesquisada.

6.2- Instrumentos

Para coleta de dados foram utilizados três instrumentos validados além de questionário contendo dados sócio demográficos e funcionais como gênero, idade, grau de instrução, tipo de vínculo empregatício com a organização, tempo de trabalho na organização, recebimento da gratificação de produtividade e atuação em cargo de gerência (Anexo 4).

As escalas utilizadas foram:

- Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas: EPPGP (Demo et al., 2014). Sua segunda versão é composta por 40 afirmativas distribuídas em 6 fatores: Envolvimento (12 itens e $\alpha=0,93$), Treinamento, Desenvolvimento e Educação (6 itens e $\alpha=0,88$), Condições de Trabalho (6 itens e $\alpha=0,84$), Avaliação de Desempenho e Competências (5 itens e $\alpha=0,86$) e Remuneração e Recompensas (5 itens e $\alpha=0,81$). É uma escala tipo *Likert* com cinco pontos (1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-não concordo nem concordo/não se aplica, 4-concordo parcialmente e, 5-concordo totalmente com a afirmativa).
- Escala de Percepção de Justiça Organizacional: EPJO (Mendonça et al., 2003), também é uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-nem concordo nem concordo, 4-concordo parcialmente a 5- concordo totalmente). É composta por 20 afirmativas, distribuídas em 3 fatores: Justiça Distributiva (6 itens e $\alpha=0,88$), Justiça de Procedimentos (7 itens e $\alpha=0,87$) e Justiça Interacional (7 itens e $\alpha=0,89$).

- Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações: EBEPO (Paz, 2011). A escala é unidimensional composta por 16 itens ($\alpha=0,91$), tipo *Likert* de cinco pontos (0-Nunca, 1-Raramente, 2- Às vezes, 3-Frequentemente e 4- Sempre).

6.3- Procedimentos de Coleta de dados

Para a coleta de dados, foram contatados os psicólogos formalmente inseridos na Prefeitura de um município do Triângulo Mineiro, após aprovação do Comitê de Ética (Parecer Consubstanciado nº 930.412, Anexo 5) e anuência da organização empregadora. Os participantes foram convidados a participar da pesquisa e informados quanto aos objetivos da pesquisa e procedimentos utilizados. Os sujeitos foram resguardados quanto ao sigilo e confidencialidade dos dados, da sua livre participação e possibilidade de desistência da pesquisa a qualquer momento.

Após anuência da organização, os participantes foram contatados e abordados em seus locais de trabalho, sendo o horário do preenchimento do questionário combinado previamente entre o pesquisador e os participantes convidados anuentes. Aos respondentes foram entregues os Questionários da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Anexo 2) em duas vias, aprovado pelo Comitê de Ética que fornece todos os esclarecimentos sobre a realização do estudo.

A pesquisadora enfatizou o caráter estritamente acadêmico da pesquisa visto que o conhecimento gerado pelo estudo auxilia na compreensão da relação indivíduo-organização. Também foram assegurados o anonimato e a não ocorrência de qualquer prejuízo pessoal ou no trabalho para os participantes.

Após o preenchimento, os questionários foram recolhidos e lacrados em envelope pela pesquisadora.

6.4- Análise de dados

Os dados obtidos foram registrados em um banco de dados e analisados pelo Programa SPSS 20 (*Statistical Package of Social Science*) e a partir daí, executaram-se as análises estatísticas pertinentes ao estudo.

Inicialmente, realizou-se uma análise preliminar dos dados para averiguar a precisão dos dados digitados, as respostas omissas, a normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos a serem atendidos para aplicação de técnicas multivariadas.

Em relação à precisão dos dados, constatou-se por meio dos valores máximos e mínimos das escalas utilizadas, que houve correta digitação dos dados.

A análise dos dados omissos ou ausentes (*missing values*) revelou que não houve omissão dos dados não sendo necessária a eliminação de sujeitos.

A análise da normalidade foi realizada através da visualização dos histogramas com superposição da curva normal e dos índices de *skewness* (assimetria). De acordo com Miles e Shevlin (2001), se o número estatístico de *skewness* for menor que 1,0 deve haver pouco problema, sendo considerada boa entre 1,0 e 2,0 e ótima até 1,0. A grande maioria dos valores de assimetria permaneceu dentro dos valores aceitáveis, constatando-se assim, que as variáveis se aproximam da normalidade.

Testou-se a fidedignidade de cada um dos fatores dos instrumentos para a população deste estudo através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, revelando resultados próximos aos dos estudos originais. Todos os alfas encontrados no

estudo foram satisfatórios, variando entre 0,73 e 0,93 (Hair et al., 2005; Pasquali, 1999). A Tabela 3 apresenta os nomes, composição dos instrumentos, números de itens e alfas dos instrumentos e os alfas encontrados na população pesquisada.

Tabela 3

Nome, composição dos instrumentos, números de itens e confiabilidade das escalas

| Instrumento | Fatores | Número de itens | Alpha original | Alpha do estudo |
|---|---------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações (Paz, 2011) | Unidimensional | 16 | 0,91 | 0,87 |
| Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Mendonça et al., 2003) | Justiça Distributiva | 6 | 0,88 | 0,90 |
| | Justiça Procedimental | 7 | 0,87 | 0,87 |
| | Justiça Interacional | 7 | 0,89 | 0,93 |
| Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (Demo et al., 2011) | Recrutamento e Seleção | 6 | 0,84 | 0,80 |
| | Envolvimento | 12 | 0,93 | 0,90 |
| | TDE | 6 | 0,88 | 0,90 |
| | Condições de Trabalho | 6 | 0,84 | 0,73 |
| | Avaliação de Desempenho | 5 | 0,86 | 0,85 |
| | Remuneração e Recompensas | 5 | 0,81 | 0,76 |

Nota: TDE= Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Realizadas as análises preliminares descritas, os dados foram submetidos às análises estatísticas. Analisou-se a população através de análises descritivas (frequência, percentual, média e desvio padrão). Já as correlações das variáveis foram verificadas através do r de Pearson. Para o teste do modelo teórico proposto utilizou-se a análise de *regressão múltipla padrão* a fim de verificar as variáveis que se constituiriam as melhores preditoras das percepções de bem-estar no trabalho e testar a mediação.

Os resultados encontrados foram apresentados em tabelas e comparados com a literatura referente aos temas.

Capítulo 7

Resultados e Discussão

Este capítulo foi organizado em tópicos, a fim de sistematizar e facilitar a discussão dos resultados obtidos. Primeiro, serão analisados os dados descritivos do estudo e depois serão descritas as correlações (*r de Pearson*) entre a variável critério (BET) e a variável antecedente (Políticas de Gestão de Pessoas) e a variável mediadora (Justiça nas Organizações). Na terceira parte, serão apresentados os resultados da análise de regressão. Apenas os resultados significativos serão descritos.

7.1- Análise descritiva dos dados

O cálculo das médias das variáveis do estudo mostrou que os trabalhadores pesquisados demonstraram que às vezes relatam bem-estar no trabalho (Média=2,43; DP=0,58), apresentando um nível moderado ou mediano de relatos de bem-estar. A média se situou entre os pontos 2 (Às vezes) e 3 (Frequentemente).

A Tabela 4 apresenta os resultados da estatística descritiva das variáveis do estudo.

Tabela 4

Estatística descritiva das variáveis do estudo

| Variáveis | Média | DP |
|---|--------------|-----------|
| BET | 2,43 | 0,58 |
| Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas | | |
| Recrutamento | 3,56 | 0,81 |
| Envolvimento | 2,74 | 0,89 |
| Condições | 2,72 | 0,83 |
| Avaliação Desempenho | 2,58 | 1,09 |
| TDE | 2,39 | 1,04 |
| Recompensas | 2,12 | 0,93 |
| Justiça | | |
| Interacional | 3,46 | 1,10 |
| Procedimentos | 2,66 | 0,95 |
| Distributiva | 2,44 | 1,05 |

Nota: BET= Bem-estar no Trabalho, TDE= Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Quanto às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP), o fator Recrutamento e Seleção obteve média de 3,56 (DP= 0,81), indicando que os trabalhadores não concordam nem discordam com a existência de políticas e práticas de procura e seleção de colaboradores que harmonizem valores, interesses e competências da pessoa com o cargo. Supõe-se que, por se tratar de uma organização pública onde a maioria dos entrevistados ingressou mediante concurso público há mais de 10 anos, desconheçam tais práticas que possam ser utilizadas atualmente.

Os outros fatores de PPGP obtiveram médias entre 2,12 e 2,74 (Discordo parcialmente), indicando que os trabalhadores não percebem a existência de políticas ou práticas efetivas de reconhecimento, participação e criação de vínculo afetivo e identificação psicológica com o trabalho (Envolvimento- Média=2,74; DP=0,89), nem percebem a existência de políticas e práticas efetivas que visem a treiná-los, desenvolvê-los ou estimulá-los à construção de competências

necessárias ao trabalho (TDE- Média=2,39; DP=1,04), nem tampouco percebem a existência de políticas e práticas remuneratórias que visem a motivar e a recompensar seus desempenhos na organização (Recompensas- Média=2,12; DP=0,93).

Os trabalhadores também discordam de que existam políticas e práticas efetivas de avaliação de desempenho e competências, que subsidiam decisões sobre promoções e planejamento de carreiras (Avaliação de Desempenho e Competências- Média=2,58; DP=1,09), assim como também percebem que políticas e práticas que promovam melhores condições de trabalho em relação a benefícios, saúde, segurança e tecnologia não são totalmente empregadas na organização (Condições de Trabalho- Média=2,72; DP=0,83).

Para Carneiro (2006), a falta de reconhecimento do trabalho desempenhado pelo servidor público, seja pelo usuário ou pelo próprio gestor e condições de trabalho inadequadas geram insatisfação e adoecimento por parte do servidor. Percebe-se que no serviço público, políticas e práticas que visem a melhores condições aos trabalhadores não são amplamente empregadas ou até mesmo conhecidas por seus funcionários, demonstrando a descontinuidade de políticas públicas, o desconhecimento da legislação e pouca participação dos trabalhadores (Carneiro, 2006).

Em relação à percepção de justiça na organização estudada, a dimensão Distributiva obteve média 2,44 (DP=1,05), demonstrando que os trabalhadores não percebem sua organização como justa quanto à distribuição dos recursos, assim como os procedimentos utilizados para a alocação desses recursos também são percebidos como injustos pelos empregados (Procedimentos- Média=2,66; DP=0,95). Quanto à dimensão Interacional, esta obteve média de 3,46 (DP=1,10) ou o ponto

médio da escala, demonstrando que a população pesquisada não concorda nem discorda com a existência de práticas organizacionais no que diz respeito ao tratamento cortês, digno e respeitoso como justo em seus locais de trabalho. O fato de a maioria dos gerentes/ chefes de seção serem comissionados, ou seja, serem trabalhadores contratados através de vínculo político, acarreta descontinuidade administrativa e impacta tanto as práticas quanto na percepção dos procedimentos empregados pelos gestores (Carneiro, 2006).

Assim, os resultados demonstram que, na população estudada, os trabalhadores por vezes relatam bem-estar moderado. Alves et al. (2012), ao avaliarem o nível de BET relatado por enfermeiros de um hospital, apresentaram resultados semelhantes. O estudo sugeriu que os níveis medianos de relatos de BET podem ser auferidos pelas diferenças no regime de contratação que impactam nos salários e promoções, haja vista que somente aos estatutários é assegurado plano de carreiras. As discrepâncias de renda, como no caso da presente pesquisa, advindas das gratificações de produtividade ofertadas apenas aos profissionais da secretaria de saúde, podem resultar em relatos negativos de BET. De acordo com as autoras (2012), tais resultados são preocupantes, pois “níveis medianos de vivência de BET podem interferir diretamente na qualidade da assistência prestada à população carente e afetar inclusive a saúde geral desses profissionais” (p.7).

No que diz respeito às políticas e práticas empregadas na organização, os psicólogos pesquisados não percebem a existência de políticas e práticas de recrutamento e seleção empregada e discordam quanto à existência de políticas e práticas de envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, das condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e ainda, das políticas e práticas de recompensas da organização.

Esses mesmos trabalhadores não percebem justiça entre o montante de esforço dispendido com as compensações recebidas, bem como também não percebem que os procedimentos de escolha dos critérios de distribuição são justos. Em relação à percepção de tratamento interpessoal e comunicação entre gerência e trabalhadores, os respondentes não concordaram nem discordaram com a existência de tais práticas e se estas são respeitosas e adequadas.

7.2- Correlações entre as variáveis do estudo

Foram analisadas as correlações entre as variáveis BET, PPGP, JO, Idade e Tempo de Serviço. Para análise das correlações serão utilizadas as orientações de Dancey e Reidy (2006), que afirmam que correlações abaixo de 0,4 são consideradas fracas, correlações entre 0,4 a 0,49 são consideradas moderadas e correlações acima de 0,5 são consideradas fortes.

Conforme demonstrado na Tabela 5, as correlações entre as variáveis foram em sua maioria, significativas, positivas - apenas três negativas- e os coeficientes variaram de $r = -0,02$ a $r = 0,85$ a níveis de significância 0,01 e 0,05.

O fator idade e o fator tempo de serviço apresentaram correlações fracas ou não significativas com as outras variáveis do estudo.

A correlação entre BET e idade demonstrou ser fraca e positiva ($r=0,28$; $p<0,001$), assim como a relação entre BET e tempo de serviço ($r=0,24$; $p<0,001$). A relação idade com a PPGP de Avaliação de Desempenho e Competências ($r=0,28$; $p<0,001$) e idade e BET ($r=0,28$; $p<0,001$) foram as maiores dentre as outras variáveis.

O fator BET apresentou correlação positiva e moderada com PPGP de Avaliação de Desempenho e Competências ($r = 0,41$; $p<0,001$) e a relação mais forte

foi com PPGP de Envolvimento ($r= 0,72$; $p<0,001$). Quanto às correlações entre BET e as dimensões de justiça, todas as três dimensões de justiça apresentaram correlações positivas e fortes, sendo a dimensão Distributiva a que demonstrou ser mais forte ($r=0,59$; $p<0,001$). A dimensão Distributiva apresentou relações fortes com as PPGP de Envolvimento ($r=0,67$; $p<0,001$), Recompensas ($r=0,60$; $p<0,001$) e Condições de Trabalho ($r=0,51$; $p<0,001$). Justiça de Procedimentos e PPGP de Envolvimento apresentaram relação forte ($r=0,80$; $p<0,001$), assim como JP e PPGP de TDE ($r=0,62$; $p<0,001$). A dimensão Interacional apresentou relações fortes com PPGP de Envolvimento ($r=0,68$; $p<0,001$) e TDE ($r=0,52$; $p<0,001$).

Os resultados obtidos com as correlações parecem indicar que quanto mais os trabalhadores percebem políticas e práticas que visam ao reconhecimento, à participação e ao relacionamento e percebem justiça na distribuição de recursos, mais relatam bem-estar no trabalho.

Tabela 5

Correlação das variáveis do estudo

| Variáveis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1. Idade | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2. Tempo | 0,85** | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. BET | 0,28** | 0,24* | 1 | | | | | | | | | |
| 4. Política Recrutamento e Seleção | 0,17ns | 0,06ns | 0,53** | 1 | | | | | | | | |
| 5. Política Envolvimento | 0,16ns | 0,02ns | 0,72** | 0,55** | 1 | | | | | | | |
| 6. Política TDE | 0,24** | 0,09ns | 0,67** | 0,50** | 0,72** | 1 | | | | | | |
| 7. Política Condições de Trabalho | 0,19ns | 0,12ns | 0,62** | 0,38** | 0,63** | 0,63** | 1 | | | | | |
| 8. Política Avaliação Des. Comp. | 0,28** | 0,29* | 0,41** | 0,34** | 0,44** | 0,56** | 0,57** | 1 | | | | |
| 9. Política Recompensas | 0,25* | 0,21* | 0,54** | 0,30** | 0,53** | 0,59** | 0,63** | 0,57** | 1 | | | |
| 10. Justiça Distributiva | 0,05ns | 0,07ns | 0,59** | 0,38** | 0,67** | 0,48** | 0,51** | 0,27* | 0,60** | 1 | | |
| 11. Justiça Procedimentos | -0,02ns | -0,14ns | 0,57** | 0,36** | 0,80** | 0,62** | 0,52** | 0,26* | 0,40** | 0,61** | 1 | |
| 12. Justiça Interacional | 0,04ns | -0,24ns | 0,56** | 0,29** | 0,68** | 0,52** | 0,43** | 0,33** | 0,29** | 0,44** | 0,71** | 1 |

Nota. n=83; **p<0,001; *p<0,05; ns = não significativo

BET= Bem-estar no Trabalho; TDE= Treinamento, Desenvolvimento e Educação Avaliação de Des. e Comp.= Avaliação de Desempenho e Competências.

7.3- Análises de Regressão Múltipla

A fim de se alcançar o objetivo desta pesquisa, de testar a mediação de Justiça nas organizações (JO) entre PPGP e BET, os dados foram analisados por meio de análises de *Regressão Múltipla Padrão*. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), regressão múltipla possibilita avaliar relacionamentos de uma variável dependente com diversas variáveis independentes e pode ser empregada na identificação de variáveis mediadoras e moderadoras. As autoras (2001) estabelecem que a correlação entre variáveis independentes deve ser menor que 0,90 ($r \leq 0,90$) para não representar uma situação de multicolinearidade. Neste estudo todas as correlações obtidas apresentaram resultados abaixo de 0,90.

Estas análises permitiram identificar as primeiras condições de mediação proposta por Baron e Kenny (1986), isto é, se percepções das três dimensões de JO medeiam relatos de BET e, se percepção de PPGP predizem significativamente a variável critério (BET) e a mediadora (JO).

7.3.1- Condições prévias para teste de mediação

De forma a atender ao primeiro critério de mediação de Baron e Kenny (1986), testou-se se a variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa, ou seja, verificou-se se percepções de PPGP são preditores de relatos de BET. O Teste de Modelo demonstrou um índice de explicação de 62% ($F(6,76) = 20,75$; $p < 0,01$). Dessa forma, os resultados indicam que PPGP são regressoras significativas de relatos de BET. Entretanto, somente a PPGP Envolvimento ($\beta = 0,33$; $p < 0,01$) se mostrou significativa e foi mantida no modelo, o que indica que ao perceberem políticas e práticas de incentivo à participação, comunicação e integração organizacional, reconhecimento, participação e de melhoria na qualidade dos relacionamentos, mais os trabalhadores irão relatar níveis positivos de BET.

A Tabela 6 resume os resultados da análise de regressão entre PPGP e BET.

Tabela 6

Coefficientes de regressão PPGP sobre BET

| Variável Critério | Preditor | R ² ajustado | R ² Modelo | F (6,76) | β |
|-------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|----------|------|
| BET | Envolvimento | 0,60 | 0,62 | 20,75 | 0,33 |

Nota: $p < 0,01$. BET= Bem-estar no Trabalho.

Em seguida, testou-se se a variável mediadora prediz a variável critério de forma significativa, ou seja, testou-se o índice de determinação de percepções de JO sobre relatos de BET. Nessa primeira análise, obteve-se como resultados um índice de explicação de 47% ($F(3,79) = 23,42$; $p < 0,01$). As dimensões de justiça se mostraram regressoras de relatos de BET, no entanto, a dimensão JP não foi significativa, sendo excluída da relação. A Tabela 7 resume os resultados da regressão de JO e relatos de BET.

Tabela 7

Coefficientes de regressão JO sobre BET

| Variável Critério | Preditor | R ² ajustado | R ² Modelo | F (3,79) | β |
|-------------------|----------|-------------------------|-----------------------|----------|------|
| BET | JD | 0,45 | 0,47 | 23,42 | 0,39 |
| | JI | | | | 0,30 |

Nota: $p < 0,01$. BET= Bem-estar no Trabalho, JD= Justiça Distributiva, JI= Justiça Interacional.

Conclui-se que justiça é significativa regressora de BET, no entanto, somente as dimensões distributiva e interacional foram significativas e permaneceram no modelo atendendo, assim, o segundo critério de Baron e Kenny (1986) e sugerindo que quanto mais os trabalhadores consideram justas as distribuições de recursos e as interações com seus superiores, mais relatam BET.

O terceiro critério de mediação consiste em testar se a variável antecedente prediz a variável mediadora de forma significativa. Somente as dimensões de justiça significativas foram utilizadas para testar os critérios de mediação restantes, enquanto que as PPGP foram testadas em bloco.

Os resultados dessa regressão demonstram que é significativa a relação entre percepções de JD e as percepções de PPGP Envolvimento e Recompensas, com índice de explicação de 58% do modelo ($F(6,76)=17,35$; $p<0,01$). Tais resultados indicam que quanto maior a percepção de políticas e práticas de reconhecimento e *feedback* e políticas e práticas remuneratórias, maior a percepção de justiça na distribuição de recursos.

A Tabela 8 resume os coeficientes da regressão de percepção de PPGP sobre JD.

Tabela 8

Coeficientes de regressão de PPGP sobre JD

| Variável Critério | Preditor | R ² ajustado | R ² Modelo | F (6,76) | β |
|-------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|----------|------|
| JD | Envolvimento | 0,55 | 0,58 | 17,35 | 0,54 |
| | Recompensas | | | | 0,45 |

Nota: $p<0,01$. JD= Justiça Distributiva.

Testou-se então, o índice de determinação de percepção do bloco de PPGP sobre percepção de Justiça Interacional (JI), cujos resultados demonstram que a relação entre as percepções de JI e as percepções de PPGP também é significativa, com índice de determinação do modelo de 50% ($F(6,76)=12,61$; $p<0,01$). No entanto, nesta regressão, somente a percepção de PPGP Envolvimento se mostrou significativa, permanecendo no modelo, o que sugere que, ao perceberem políticas e práticas de criação de vínculo afetivo e de melhoria na qualidade dos

relacionamentos, maior a percepção de respeito, relacionamento, incentivo e suporte justos. Os resultados encontrados nesta regressão estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9

Coeficientes de regressão de PPGP sobre JI

| Variável Critério | Preditor | R ² ajustado | R ² Modelo | F (6,76) | β |
|-------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|----------|------|
| JI | Envolvimento | 0,46 | 0,50 | 12,61 | 0,72 |

Nota: p<0,01. JI= Justiça Interacional.

Confirmadas as condições prévias para teste de mediação propostas por Baron e Kenny (1986), seguiu-se o teste de Mediação.

7.3.2- Teste de Mediação

Para o teste de mediação proposto, testou-se o papel mediador de percepções de JO na relação entre percepções de PPGP e relatos de BET. Dessa forma, utilizaram-se as variáveis que se mostraram significativas para relatos de BET, ou seja, percepções de PPGP Envolvimento e percepções de JD e JI.

A variável PPGP Envolvimento foi inserida como um primeiro bloco e depois, inseriu-se o bloco de percepções de JD e JI para testar o relacionamento com relatos de BET.

Esta análise de regressão demonstra que o modelo é significativo e explicativo em 55% ($F(2,79)= 88,48$; $p<0,01$). No entanto, o principal preditor de relatos de BET são as percepções de PPGP Envolvimento que explicam 52% da variância. As variáveis JD e JI, no entanto, não se mostraram significativas, com índice de determinação de $R^2=0,03$, sendo excluídas do modelo de mediação. Os resultados do teste de mediação estão resumidos na Tabela 10.

Tabela 10

Teste de Mediação

| Variável Critério | Preditor | R ² ajustado | R ² Modelo | F (2,79) | β |
|-------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|----------|--------------------|
| BET | Envolvimento | 0,52 | 0,55 | 88,48 | 0,49 |
| | JD | 0,03 | | 2,90 | 0,20 _{ns} |
| | JI | | | | 0,13 _{ns} |

Nota: p<0,01. BET= Bem-estar no Trabalho. JD=Justiça Distributiva, JI=Justiça Interacional, ns= não significativo.

Segundo Baron e Kenny (1986), para comprovar a existência de mediação, é necessário, quando da inserção do segundo bloco de variáveis, o aumento de R² de BET e diminuição de β entre PPGP e BET. Nesse caso, houve uma diminuição do índice de determinação entre PPGP e BET, de 62% para 52% e um aumento na magnitude do relacionamento de PPGP e BET (PPGP Envolvimento β=0,33 aumentou para β=0,49). Dessa forma, os critérios estipulados pelos autores supracitados para testar a mediação não foram confirmados, demonstrando que não houve mediação de percepções de JO sobre percepções de PPGP nos relatos de BET.

Os resultados demonstraram que somente as percepções de PPGP Envolvimento são regressoras de relatos de BET para a população estudada, indicando que a percepção de uma proposta articulada da organização para criar vínculos afetivos de forma a contribuir para o bem-estar de seus trabalhadores em termos de reconhecimento, comunicação livre e participação nas tomadas de decisão, promovem relatos positivos de BET nos psicólogos pesquisados.

Deve-se considerar o tipo de organização estudada - organização pública. A percepção de políticas e práticas que visam a reconhecimento, participação na tomada de decisões, incentivo à comunicação livre e *feedback* positivo são pontos nevrálgicos para servidores públicos, a quem é assegurada a estabilidade funcional,

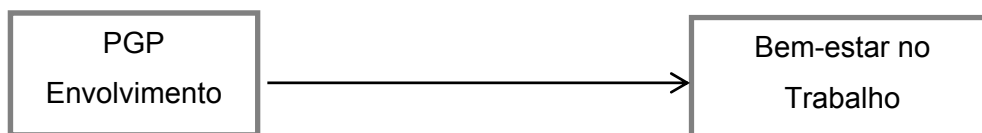
uma vez que a agenda governamental se ocupa quase que totalmente, com negociações salariais e embates corporativos (Silva, Mello & Torres, 2013).

Paz (2004) afirma que BET pode ser estudado através de relações de troca entre trabalhador e sua organização. Através de seu trabalho, o indivíduo usa a organização para realizar seus desejos pessoais e a organização lhe dá –ou deveria dar- o suporte necessário em troca de produtividade e alcance de metas organizacionais (Paz et al., 2012). Pode-se inferir que, não percebendo justiça nas relações de troca com sua organização, o nível de BET relatado é afetado, como percebido no presente estudo.

A Figura 2 resume o Modelo de Explicação Final.

Figura 2

Modelo de Explicação Final



Capítulo 8

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo principal testar o poder mediacional de percepções de justiça nas organizações na relação entre percepções de políticas e práticas de gestão de pessoas com relatos de bem-estar no trabalho de psicólogos inseridos em uma instituição pública. Especificamente, objetivou-se identificar o nível de bem-estar no trabalho relatado pelos respondentes, identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas e as dimensões de justiça nas organizações que os psicólogos mais percebem em sua organização empregadora. Os resultados encontrados demonstraram relações entre as variáveis que impactam diariamente sobre a vivência dos participantes no contexto do trabalho.

Com relação ao teste de mediação da percepção de justiça na organização na relação entre percepção de PPGP e vivências de bem-estar no trabalho, o estudo não se confirmou. O modelo resultante demonstra que PPGP, em particular percepções de Envolvimento, explica a maior parte do modelo (52%), enquanto as dimensões de justiça nas organizações explicam apenas 3% da variância da variável-critério, não sendo significativas suas contribuições.

Apesar de contradizer a literatura que estabelece critérios para multicolinearidade acima de 0,90 (Tabachnick & Fidell, 2001), sugere-se que tais resultados dizem respeito às altas correlações existentes entre as variáveis estudadas, supondo-se que se trata de uma sobreposição conceitual. Pode-se inferir que, uma vez que as políticas são abstrações ou generalizações do comportamento organizacional (Katz & Kahn, 1976), além de definirem o posicionamento, expectativas, valores da organização e de promoverem um tratamento equitativo

entre os colaboradores (Horta et al., 2012), as políticas e práticas de gestão de pessoas empregadas em uma organização são balizadoras e norteadoras das percepções de justiça que os trabalhadores possuem em determinado ambiente de trabalho. Dessa forma, o modelo resultante demonstrou que quanto mais os trabalhadores percebem o envolvimento na tomada de decisões e solução de problemas, bem como *feedback* positivo, mais os trabalhadores relatam bem-estar no trabalho.

O estudo de Sousa e Dela Coleta (2012) apontaram similaridades com a presente pesquisa. Ao analisarem o bem-estar e a satisfação no trabalho em psicólogos que atuam na saúde pública, as autoras encontraram correlações negativas entre políticas e práticas de gestão de pessoas inadequadas, problemas e dificuldades no relacionamento profissional com a equipe e condições de trabalho inadequadas com o nível de BET relatado. As categorias que se correlacionaram positivamente com BET foram a qualidade da equipe, a satisfação e realização no trabalho, o contato com o paciente e consequentes resultados positivos do seu trabalho na vida dos pacientes.

Referente aos objetivos específicos sobre as percepções de políticas e práticas de gestão de pessoas e as dimensões de justiça mais percebidas pelos participantes na organização, conforme constatado nas análises descritivas através da análise das médias e desvio padrão, os resultados demonstraram que os participantes discordaram parcialmente de que as PPGP, com exceção da PPGP de Recrutamento e Seleção sejam empregadas de maneira eficaz pela organização estudada, bem como as dimensões de Justiça Distributiva e Procedimental também não o foram. No que diz respeito à percepção de PPGP de Recrutamento e Seleção e à percepção de Justiça Interacional, os resultados foram no ponto médio das

escalas, demonstrando que os participantes nem concordam nem discordam com as afirmativas apresentadas, sugerindo não perceberem a existência de tais políticas e práticas em sua organização nem desta dimensão de justiça.

Quanto ao nível de bem-estar no trabalho, os resultados demonstraram que a população estudada relata um nível mediano de bem-estar e se sente moderadamente valorizada, reconhecida e orgulhosa em pertencer à organização empregadora.

Em síntese, o presente estudo demonstrou que os psicólogos pesquisados relataram vivências medianas de bem-estar no trabalho ao perceberem práticas de reconhecimento, participação, relacionamento e comunicação.

Tais resultados são considerados preocupantes (Alves et al., 2012), pois níveis medianos de vivências de bem-estar no trabalho interferem na qualidade da assistência prestada, além de afetarem a saúde geral dos profissionais.

Marconi (2005) e Paiva e Leite (2011) informam que o serviço público atrai profissionais principalmente devido à estabilidade funcional, haja vista que tal estabilidade lhes promove uma sensação de segurança. Diante de tais resultados, mesmo que medianos ou até mesmo não percebidos, pode-se inferir que os trabalhadores permanecem na organização estudada devido à estabilidade funcional adquirida pela maioria dos respondentes. O estudo de Origo e Pagani (2009) confirma que a estabilidade funcional ou o tipo de contrato de trabalho não é preditora de BET.

Cabe salientar que ainda não foram encontradas pesquisas nacionais e internacionais que contemplem o mesmo modelo de investigação aqui proposto. O estudo apresentou resultados importantes que podem contribuir para outras investigações sobre as variáveis pesquisadas.

Como agenda de pesquisa, sugere-se testar este modelo teórico em outras categorias profissionais e em outras organizações, tanto públicas quanto privadas e até mesmo em outras regiões do país. Também se sugere investigar outras variáveis que possam impactar a percepção de bem-estar no trabalho, como por exemplo, suporte organizacional, características de personalidade e cultura organizacional, além de investigar a possibilidade de risco de *burnout* nesta categoria profissional. A diferenciação existe entre celetistas e estatutários também oferece vasto campo de estudo que pode ser investigado futuramente, bem como o pagamento de produtividade ofertado aos servidores da Secretaria de Saúde, pago através de um sistema de metas pelo Sistema Único de Saúde - SUS.

Algumas limitações devem ser consideradas. No instrumento de PPGP utilizado parece não haver uma clara distinção entre as definições de políticas e de práticas de gestão de pessoas, haja vista a conceituação dos fatores com a redação dos itens que a compõem.

A presente pesquisa foi realizada com uma população de psicólogos inseridos em uma instituição pública de um município do Triângulo Mineiro, sendo caracterizada como um estudo de caso. Assim, os resultados encontrados não são passíveis de generalização, uma vez que se pretendeu estudar as percepções de uma determinada categoria profissional em uma organização específica.

Acredita-se, desse modo, que as constatações e contribuições deste trabalho possam ser utilizadas na gestão de pessoas, pois se a organização promover o reconhecimento e *feedback* positivos, estimulando seus funcionários no desempenho de seus trabalhos através da criação de vínculos afetivos positivos com seus colaboradores, ela poderá promover vivências positivas de valorização além de realizar os desejos e necessidades de cada indivíduo.

Referências

- Abbad, G., & Torres, C.V. (2002). Regressão Múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(n.especial), 19-29.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Albuquerque, A.S., & Tróccoli, B.T. (2004). Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Amiranzadeh, M., Salehi, M., Nikakhtar, E. (2013). An Exploration into the Meditative Role of Organizational Justice Regarding Leadership Styles and Job Satisfaction Personnel of Natural Resources Administration. *Journal Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 578-582.
- Alves, P.C., Neves, V. F., Dela Coleta, M. F., & Oliveira, A. F. (2012). Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 20(4), 1-8.
- Assmar, E. M. L. (1997). A experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 10(2), 335-350.

- Assmar, E.M.L., & Ferreira, M.C. (2004). Cultura, Justiça e Saúde no trabalho. In A., Tamayo (Org.) *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp.155-180). Porto Alegre: Artmed.
- Assmar, E.M.L., Ferreira, M.C., & Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Bahrami, M.A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S.H., & Tafti, A.D. (2014). Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees. *Electronic Physician*, 6(2), 838-844.
- Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. *Brazilian Administration Review*, 9(3), 268-286.
- 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(6), 1173-1182.
- Battistella, L.F., Schuster, M.S., & Dias, V.V. (2012). Análise da evolução das Publicações do tema Justiça Organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da ANPAD e do SEMEAD. *Estudos do ISCA*, 4, 1-17.

- Bedani, M., & Veiga, H.M. (no prelo). Práticas Organizacionais: Uma Contribuição Teórica, 1-29.
- Benetti, T.L., & Ferreira, A.A. (2008). As Relações de Trabalho do Servidor Público: Regime estatutário X Regime Celetista. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, 11, 1-7.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In: R.J., Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Orgs.). *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage.
- Carneiro, S.A.M. (2006). Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. *Revista do Serviço Público Brasília*, 57(1), 23-49.
- Carvalho, D. B., & Yamamoto, O.H. (2002). Psicologia e políticas públicas de saúde: anotações para uma análise da experiência brasileira. *Psicologia para a América Latina*, 1, 1-12.
- Chang, Y.L., & Lin, Y.J. (2014). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Job Involvement under Mergers and Acquisitions Circumstances:

The Mediating Effect of Perceived Organizational Justice. *The 17th Conference on Interdisciplinary and Multifunctional Business Management*, 6(22), 508-522.

Conselho Federal de Psicologia, CFP (2006). I Fórum Nacional de Psicologia e Saúde Pública: contribuições técnicas e políticas para avançar o SUS. Brasília, DF.

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 Paulo.

Cole, M.S., Bernerth, J.B., Walter, F., & Holt, D.T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.

Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Management Psychology*, 20(1), 4-13.

Dall'inha, G.R. (2006). *A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso*. Dissertação de mestrado, Universidade de Florianópolis, Florianópolis.

Dancey, C.P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

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

Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, Valores pessoais e Justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.

Demo, G. (2012). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: estado de arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas.

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

Demo, G., Nunes, I., Ferreira, L.A., Melo, B.B., & Oliveira, K.R. (2011). Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação Fatorial Exploratória. *Enegep*, 1-15.

- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In: M.M.M, Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240-255). Porto Alegre: Artmed.
- Dessen, M.C., & Paz, M.G.T. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Deutsch, M. (1975). Equit, equality, and need, What determines which value will be used as the bases of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Diener, E., Scollon, C.N., & Lucas, R.E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Dimenstein, M.D.B. (1998). O Psicólogo nas Unidades Básicas de Saúde: desafios para a formação e atuação profissionais. *Estudos de Psicologia*, 3(1), 53-81.
- Dimenstein, M.D.B., & Macedo, J.P. (2012). Formação em Psicologia: Requisitos para atuação na Atenção Primária e Psicossocial. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(num.esp.), 232-245.

- Elovainio, M., Kivimaki, M., Linna, A., Brockner, J., Van Den Bos, K., Greenberg, J., & Vahtera, J. (2010). Does organizational justice protect from sickness absence following a major life. *Journal Epidemiology Community Health*, 64(5), 470-472.
- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 28(1), 1–11.
- Esteves, T.P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Farias, P.C.L., & Gaetani, F. (2002). A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 8-11.
- Ferreira, M.C., Assmar, E.M.L., Souto, S.O., Omar, A.G., Delgado, H.U., Gonzáles, A.T., & Galáz, M.M.F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações Latino-Americanas. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 13-24.
- Ferreira, M.C., & Mendonça, H. (2012). *Saúde e Bem-estar no Trabalho*, São Paulo: Casa do Psicólogo.

Ferreira, M.C., Souza, M. A., & Silva, C. A. (2012). Qualidade de vida e bem –estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. In: M.C., Ferreira & H., Mendonça (Orgs). *Saúde e Bem-estar no Trabalho* (pp. 79-104). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Gomide, S. (1999). *Antecedentes e Consequentes das Percepções de Justiça no Trabalho*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília- DF.

Gomide, S. (2001) Justiça nas Organizações. In: M.M.M, Siqueira; S., Gomide & A.F, Oliveira. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais* (pp. 105- 164). São Bernardo do Campo: UMEESP.

Gomide, S., & Hernandez, J. D. (2005). Bem-estar no Trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, 9.1(1), 24-36.

Gomide, S., Silvestrini, L.H.B., & Oliveira, A.F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29.

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

- Hernandez, J. D. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Horta, P., & Demo, G. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar no trabalho. In: G., Demo (Org.). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: estado de arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1976). Definição das Características de Organizações Sociais. In: D., Katz & R.L., Kahn (Ed.). *Psicologia social das organizações* (pp. 46-89). São Paulo: Atlas.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1976). Formulação de Política e Tomada de Decisão. In: D., Katz & R.L., Kahn (Ed.). *Psicologia social das organizações* (pp. 296-340). São Paulo: Atlas.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1976). A Base Psicológica da Efetividade Organizacional. In: D., Katz & R.L., Kahn (Ed.). *Psicologia social das organizações* (pp. 379-438). São Paulo: Atlas.

Kostova, T. (1996). *Success of transnational transfer of organizational practices within multinational companies*. Tese de doutorado, Universidade de Minnesota.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.

Kunkel, F.I.R., & Vieira, K.M. (2012). O Impacto do Suporte e da Justiça sobre o Bem-estar no Trabalho de Servidores Públicos Municipais, *Revista Estudos do CEPE*, 36, 104-146.

Lacombe, B. M. B. (2004). *Avaliação de resultados em RH: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica*. (Relatório de Pesquisa nº 29). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Lacombe, B.M.B., & Albuquerque, L.G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração (USP)*, 43(1), 5-16.

Lacombe, B.M.B., & Tonelli, M.J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos mostram as práticas das Empresas sobre os Modelos

de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Orgs.). *Social exchange: new advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.

Lopes, E.L, Moretti, S.L.A., & Alejandro, T.B. (2011). Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 553-367.

Malvezzi, S.(2004). Prefácio. In: Zanelli, J.C, Borges-Andrade, J.E., & Bastos, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp.13-18). Porto Alegre: Artmed.

Makikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537–557.

Marconi, N. (2005). Políticas integradas de Recursos Humanos para o setor público. In: I., Drago & P., Anibal (Orgs.). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Fundap.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*. Ohio: South-Western/Thomson.

- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation. A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.
- Molaeifar, H.R., Aghaei, A., & Saeidi, P. (2013). An Investigation Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, and Intent to Leave Job. *International Journal of Basics Sciences & Applied Research*, 2(3), 257-260.
- Mostert, K., & Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice*, 34, 479–491.
- Neiva, E.R., & Goulart, P. (2012). Mudança Organizacional e Políticas de Gestão de Pessoas: um Estudo sobre as Atitudes em Relação à Mudança. In: G., Demo (Org.). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais* (pp. 196-222).
- Nery, V.F, Neiva, E.R., & Mendonça, H. (No prelo). Bem-estar: O Impacto do Contexto de Mudança e o Papel Mediador da Justiça Organizacional.

- Oliveira, P.M., & Limongi-França, A.C. (2005). Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE eletrônica*, 4(1), 1-21.
- Oliveira, A.M.B., & Oliveira, A.J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 650-669.
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: the importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16(5), 547–555.
- Paiva, K.C.M., & Leite, N.E. (2011). Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 11(1), 1-11.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L., Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no Trabalho: Cenário dos Estudos Brasileiros Publicados na Primeira Década do Novo Milênio. *Human Resources, Business Ethics & Governance*, 2(n. esp.), 383-395.
- Paschoal, T., Torres, C., & Porto, J. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de administração contemporânea*, 14(6), 1054-1072.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

Pasquali, L. (1999). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Paz, M.G.T. (1992). *Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In: A., Tamayo (Org.) *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.

Paz, M.G.T. (2011). Perfil cultural de las organizaciones e bienestar del trabajador. In: E., Agulló; J.L., Álvaro; A., Garrido; R., Medina, & I., Schweiger (Org.). *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp.85-108). Oviedo: Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo.

Paz, M.G.T., Gosendo, E.E.M., Dessen, M.C., & Mourão, R.G.V. (2009). Justiça Organizacional e Bem-estar Pessoal nas Organizações. *Estudos*. 36(1/2), 95-115.

Paz, M.G.T., Neiva, E.R., & Dessen, M.C. (2012). Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? In: M.C., Ferreira & H., Mendonça (Ed.). *Saúde e bem-estar no trabalho* (pp. 105-130). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Pires, A.C.T., & Braga, T.M.S. (2009). O psicólogo na saúde pública: formação e inserção profissional. *Temas em Psicologia*, 17(1), 151-162.
- Rauf, F.H.A.(2014). Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical study at Schools um Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. *RAC*, 8 (1), 151-177.
- Ribeiro, P.E.C. (2012). *Qualidade de vida organizacional: O impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília- DF.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudamonic well being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: LTC.

- Rodrigues, A. (1996). Caracterização, Metodologia e Fundamentação Teórica da Psicologia Social. In Rodrigues, A. (Ed.) *Psicologia Social* (pp. 19-199). Petrópolis: Vozes.
- Sant'Anna, L.L., Paschoal, T., & Gosendo, E.E.M. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *RAC*, 16(5), 744-764.
- Santos, G.B., & Ceballos, A.G.C. (2013). Bem-estar no Trabalho: um estudo de revisão. *Psicologia em Estudo*, 18(2), 247-255.
- Sato, L., Lacaz, F.A.C., & Bernardo, M.H. (2006). Psicologia e Saúde do Trabalhador: práticas e investigações na Saúde Pública de São Paulo. *Estudos de Psicologia*, 11(3), 281-288.
- Schein, E.H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429.
- Schuster, M.S, Dias, V.V., & Battistella, L.F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *RAIMED- Revista de Administração IMED*, 3(1), 43-53.

- Schuster, M., Dias, V., & Battistella, L.F. (2014). O estudo da justiça organizacional: Implicações na saúde individual e organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 28-38.
- Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 0(0), 1-26.
- Siqueira, M.M.M. (1995). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.
- Siqueira, M.M.M., & Gomide, S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: J.C., Zanelli, J.E., Borges-Andrade & A.V.B., Bastos (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp.301-328). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M., & Gomide, S. (2008). Justiça no Trabalho. In: M.M.M., Siqueira (Org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 189-198). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M., & Padovam, V.A. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.

- Siqueira, M.M.M., Costa, L.V., & Filenga, D. (2012). O Poder Preditivo de Percepção de Justiça sobre Suporte Organizacional e seu impacto sobre o Comprometimento Afetivo. *Gestão Contemporânea*, 9(12), 235-256.
- Silva, A., & Ferreira, M.C. (2013). Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339.
- Silva, F.M., Mello, S.P.T., & Torres, I.A.C. (2013). O que se discute sobre Gestão por Competências no Setor Público: Um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693.
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e pesquisas em psicologia*, 11(2), 614-632.
- Sousa, A.A., & Dela Coleta, M.F. (2012). O Bem-Estar no Trabalho de Psicólogos em Serviços de Saúde Pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 404-421.
- Sousa, I.A.C.M.O., & Mendonça, H. (2009). Justiça Organizacional, Prazer e Sofrimento no Trabalho: Análise de um Modelo Mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57-74.
- Souza, R.R. (2012). Valores Organizacionais como antecedentes de Bem-estar nas Organizações. *Revista Negócios em Projeção*, 3(1), 31-50.

- Souza, J., Bertolini, G.R.F., & Ribeiro, I. (2014). Bem-estar no trabalho e Políticas de Gestão de Pessoas em uma Organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 7(2), 3-22.
- Spink, M.J., & Matta, G.C. (2010). A prática profissional *Psi* na Saúde Pública: configurações históricas e desafios contemporâneos. In: M.J., Spink (Org.) *A psicologia em diálogo com o SUS: prática profissional e produção acadêmica* (pp. 25- 52). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Staw, B.M. (1984). Organizational behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review Psychology*, 35, 627-666.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper e RowCollins College Publishers.
- Tannabe, T. R. (2011). *O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V.L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.

- Traldi, M.T.F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, Bem-estar e Satisfação dos Professores de Administração de uma Universidade Federal. *Revista Eletrônica de Administração*, 72(2), 290-316.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In: J. S. Carroll (Org.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 77-98). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In: M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). New York: Lexington Books.
- Van Horn, J. E., Taris, T.W., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375.
- Vecina, M.L., & Chacón, F. (2013). Is engagement different from satisfaction and organizational commitment? Relations with intention to remain, psychological well-being and perceived physical health in volunteers. *Anales de Psicología*, 29(1), 225-232.
- Wood, T., Tonelli, M.J., & Cooke, B. (2011). Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.

Anexos

Anexo 1

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “Bem-estar no trabalho: Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas e o Papel Mediador da Justiça nas Organizações em uma Instituição Pública”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior e a aluna do Curso de Pós Graduação em Psicologia (UFU) Thania Acciari Sampaio.

Nesta pesquisa nós buscamos entender se o empregado percebe e sente bem-estar no seu trabalho. Busca-se conhecer o que as pessoas pensam e sentem em relação às políticas e práticas adotadas pela organização e se as percebem como justas.

Sua participação na pesquisa consistirá apenas em responder um questionário. Este Termo de Consentimento será obtido pela própria pesquisadora ou aluna, após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja apresentado o questionário.

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

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar da pesquisa. Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, uma vez que é muito difícil que haja identificação. Os benefícios relacionados com a sua participação são que após a conclusão desse estudo, poderemos compreender melhor aspectos relacionados aos valores organizacionais, confiança e comportamentos de civismo.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação. Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Prof. Dr. Sinésio Gomide Jr (sinesiogomide@uol.com.br) e Thania Acciari Sampaio (thania.sampaio@hotmail.com)- Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama - Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (34) 3218-2235.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, Campus Santa Mônica – Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: **34-3239-4131**.

Uberlândia, ____ de _____ de _____.

Assinatura dos pesquisadores

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

Participante da pesquisa

Anexo 2

Termo de Esclarecimento ao empregado/colaborador

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

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

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

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

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

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

Pesquisadores:

Thania Acciari Sampaio – Mestranda da Universidade Federal de Uberlândia

Prof.Dr. Sinésio Gomide Júnior

Qualquer dúvida, ligue para: Fone: (34) 3218-2701

Anexo 3**Termo de Esclarecimento à Organização e Solicitação de Anuência**

TÍTULO: “Bem-estar no trabalho: Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas e o Papel Mediador da Justiça nas Organizações em uma Instituição Pública”

Pesquisadores: Mestranda Thania Acciari Sampaio e Prof. Dr. Sinésio Gomide Jr.

E-mail: thania.sampaio@hotmail.com

Telefone: (34) 3218-2701

Comitê de Ética: (34) 3239-4131

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

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

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

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

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que a organização dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através da anuência da aplicação dos questionários enviados pelo pesquisador, Mestranda do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Thania Acciari Sampaio.

Uberlândia, _____ de _____ de _____.

Pesquisador Responsável

Responsável pela anuência da organização.

Anexo 4 - Instrumentos

Escalas de Percepção de Justiça Organizacional- EPJO

Abaixo estão listadas vinte frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Os números da escala significam o seguinte:

| | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------|
| discordo totalmente | discordo parcialmente | nem concordo nem discordo | concordo parcialmente | concordo totalmente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião.

| AFIRMAÇÕES |
|---|
| 01. () Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho. |
| 02. () A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas. |
| 03. () Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho. |
| 04. () Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista. |
| 05. () Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo. |
| 06. () O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas. |
| 07. () Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais. |
| 08. () Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho. |

| |
|---|
| 09. () A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas. |
| 10. () O meu chefe se preocupa com os meus direitos. |
| 11. () A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões. |
| 12. () Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento. |
| 13. () Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial. |
| 14. () Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho |
| 15. () A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão. |
| 16. () O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza. |
| 17. () Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional. |
| 18. () O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho. |
| 19. () No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes. |
| 20. () O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho. |

Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas - EPPGP

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

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|-------------------------------------|---|--|--------------------------------------|
| | Discordo totalmente da afirmativa | Discordo parcialmente da afirmativa | Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica | Concordo parcialmente com a afirmativa | Concordo totalmente com a afirmativa |
| 1 | Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados. | | | | |
| 2 | Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes. | | | | |
| 3 | Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. | | | | |
| 4 | A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.). | | | | |
| 5 | A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. | | | | |
| 6 | A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. | | | | |
| 7 | A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos. | | | | |
| 8 | A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. | | | | |
| 9 | A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. | | | | |
| 10 | A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. | | | | |
| 11 | A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---|---|--|--------------------------------------|
| Discordo totalmente da afirmativa | Discordo parcialmente da afirmativa | Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica | Concordo parcialmente com a afirmativa | Concordo totalmente com a afirmativa |
| | tomadas de decisão e resolução de problemas. | | | |
| 12 | A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). | | | |
| 13 | A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.). | | | |
| 14 | Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. | | | |
| 15 | Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. | | | |
| 16 | Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. | | | |
| 17 | A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. | | | |
| 18 | Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais. | | | |
| 19 | A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.). | | | |
| 20 | A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.). | | | |
| 21 | Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. | | | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|-------------------------------------|---|--|--------------------------------------|
| | Discordo totalmente da afirmativa | Discordo parcialmente da afirmativa | Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica | Concordo parcialmente com a afirmativa | Concordo totalmente com a afirmativa |
| 22 | A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. | | | | |
| 23 | Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente. | | | | |
| 24 | Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes. | | | | |
| 25 | A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. | | | | |
| 26 | A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.). | | | | |
| 27 | A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.). | | | | |
| 28 | Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. | | | | |
| 29 | A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. | | | | |
| 30 | As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis). | | | | |
| 31 | A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. | | | | |
| 32 | Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. | | | | |
| 33 | Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento | | | | |

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

Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações- EBEPO

Este instrumento pretende avaliar o seu nível de bem-estar como trabalhador desta organização. Para tal, você deve avaliar cada uma das 16 afirmativas abaixo, preenchendo os espaços em branco conforme os códigos seguintes:

| Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- O trabalho que executo é importante para mim.
- O trabalho que exerço é valorizado pela organização.
- O trabalho que desempenho é importante para a sociedade.
- Sou recompensado por minha competência pela organização.
- Sou admirado por meus colegas pelo trabalho que faço.
- Tenho liberdade para executar minhas atividades com meu estilo pessoal.
- Tenho a infraestrutura material necessária para a execução do meu trabalho.
- Tenho o apoio da organização para o meu desenvolvimento pessoal.
- Sinto-me realizado profissionalmente nesta organização.
- Sinto-me seguro com a possibilidade de permanência nesta organização.
- Tenho um bom suporte tecnológico para o desempenho do meu trabalho.
- As relações sociais com meus colegas influenciam positivamente o meu trabalho.
- Sinto-me bem com o estilo de relacionamento da minha chefia.
- Considero justo o salário que recebo.
- Tenho orgulho de pertencer a esta organização.
- Sinto-me bem trabalhando aqui.

Dados sócio demográficos

- 1) Sexo: 1 () masculino 2 () feminino

- 2) Idade: _____ anos

- 3) Grau de instrução:
 - 1- () primeiro grau incompleto.
 - 2- () primeiro grau completo
 - 3- () segundo grau incompleto
 - 4- () segundo grau completo
 - 5- () superior incompleto
 - 6- () superior completo
 - 7- () pós-graduação

- 4) Tipo de vínculo empregatício com a organização:
 - 1- () servidor público estatutário
 - 2- () contrato temporário

- 5) Tempo de trabalho nesta organização: _____ anos

- 6) Recebe produtividade: 1- Sim () 2- Não ()

- 7) Atua em cargo de gerência ou direção: 1- Sim () 2- Não ()



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA/MG



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Bem-estar no Trabalho: impacto das Políticas de Gestão de Pessoas e Justiça nas Organizações em uma Instituição Pública: um estudo de caso.

Pesquisador: Sinésio Gomide Júnior

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 37396214.3.0000.5152

Instituição Proponente: Instituto de Psicologia - UFU

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer:

930.412

Data da Relatoria:

04/12/2014

Apresentação do Projeto:

Conforme apresenta o protocolo: A proposta de trabalho investigativo pretende "verificar se as políticas de gestão de pessoas e percepções de justiça nas organizações refletem as percepções de bem-estar no trabalho".

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral: "Testar um modelo hipotético no qual as políticas de gestão de pessoas e justiça nas organizações são variáveis antecedentes (tendo a justiça organizacional como variável mediadora nesta relação) das percepções de bem-estar no trabalho".

Objetivo Específico: "Pesquisas sobre bem-estar no trabalho, políticas de gestão de pessoas e justiça nas organizações têm emergindo em vários âmbitos, sendo essas variáveis citadas estudadas, em separado, com outras variáveis do contexto organizacional. O modelo de investigação proposto integra de forma inédita políticas de gestão de pessoas, justiça nas organizações e bem-estar no trabalho, o que representa uma contribuição acadêmica importante no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo os pesquisadores: O protocolo identifica como mínimo o risco para o participante da pesquisa, pois o anonimato será respeitado. E os benefícios diz o protocolo que "estes não se aplicam diretamente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores da organização em geral".



Continuação do Parecer: 930.412

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A estratégia do protocolo investigativo apresenta o plano de recrutamento dos participantes da pesquisa, com os seus critérios de inclusão e exclusão vinculados aos objetivos da pesquisa, define como unidade de análise uma Prefeitura do Triângulo Mineiro. Apresenta a composição da amostra e os instrumentos no estudo: Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (Demo, Nunes et al., 2011) que compõe seis fatores: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas. Escala de resposta tipo Likert de cinco pontos (1= discordo totalmente da afirmativa, 5= concordo totalmente com a afirmativa). A precisão do instrumento (Alpha de Cronbach) variou de = 0,81 a 0,93. Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Mendonça et al., 2003) composto por 20 itens a serem avaliados por uma escala Likert de cinco pontos (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). Possui três fatores: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Os Alphas de Cronbach variou entre 0,87 a 0,89. Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações (Paz, 2011), unifatorial com Alpha de Cronbach de = 0,91. A escala possui 16 itens apresentados na escala de cinco pontos, tipo Likert (0 = nunca até 4 = sempre). Serão obtidas variáveis demográficas e funcionais necessárias para caracterizar a amostra de participantes, com os seguintes itens: gênero, idade, grau de instrução, tipo de vínculo empregatício, tempo de trabalho na organização, ocupante ou não de cargo de chefia, recebimento de outros benefícios como produtividade e secretaria onde trabalha. Além disto, os questionários também serão aplicados aos participantes da pesquisa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências apontadas no parecer 887.500 foram atendidas.

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466/12, o CEP manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto. O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Data para entrega de Relatório Final ao CEP/UFU: Maio de 2015.



Continuação do Parecer: 930.412

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

O CEP/UFU lembra que: a- segundo a Resolução 466/12, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa. b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto. c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução CNS 466/12, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Orientações ao pesquisador :

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 466/12) e deve receber uma via original do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado.

O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS 466/12), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata.

- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS 466/12). É papel de o pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.

- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res.251/97, item III.2.e).

UBERLANDIA, 09 de Janeiro de 2015

Assinado por: Sandra Terezinha de Farias Furtado (Coordenador)