

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Elizângela de Jesus Oliveira

FELICIDADE NO TRABALHO:
Um Estudo de Caso na Empresa Cervantes em Montes Claros, Minas Gerais

Pedro Leopoldo

2013

Elizângela de Jesus Oliveira

FELICIDADE NO TRABALHO:

Um Estudo de Caso na Empresa Cervantes em Montes Claros, Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Vera L. Cançado

Pedro Leopoldo

Fundação Pedro Leopoldo

2013

418 OLIVEIRA, Elizângela de Jesus
O48f Felicidade no trabalho : um estudo de caso na
Empresa Cervantes em Montes Claros, Minas Gerais /
Elizângela de Jesus.

- Pedro Leopoldo : FPL, 2013.

117 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração,
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo,
2013.

Orientador^a : Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado

I..Felicidade no Trabalho. 2. Bem Estar no Trabalho.
3. Bem-estar Subjetivo. 4. Bem-estar Psicológico.
4. Comprometimento Organizacional.

I Título. II. VASCONCELOS, Maria
Celeste Reis Lobo de, Orient.

CDD: 658.418

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "FELICIDADE NO TRABALHO: um estudo de caso na empresa Cervantes em Montes Claros/Minas Gerais".

Nome da Aluna: ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera L. Cançado - Orientadora



Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Pedro Leopoldo (MG), 26 de dezembro de 2013.

A minha mãe,
que me instruiu no caminho em que eu deveria andar.

Ao meu pai (*in memoriam*),
que me ensinou a nunca desistir da vida.

As minhas irmãs,
exemplos de perseverança, minhas eternas amigas!

Ao amado da minh'alma Marcos,
que me confortou nos momentos mais difíceis,
mesmo à distância.

AGRADECIMENTOS

Não existe índice de felicidade capaz de mensurar meus afetos positivos e meus sentimentos de autorrealização e de muita expressividade.

À minha Professora, Dr^a. Vera Cançado, que abraçou este tema com muita sabedoria, paciência e muita felicidade! Obrigada, Professora, por ter me empurrado a começar, a desenvolver e finalizar esta pesquisa. Deus mais uma vez honrou-me na escolha da orientadora.

À Fundação Pedro Leopoldo e a todos os colaboradores, meu agradecimento eterno!

À Mariana Alfaya, da Distribuidora Cervantes, que me recebeu e aceitou esta pesquisa; e a todos que responderam ao questionário.

À Glaucia Piazzzi, que me socorreu com tanta presteza e agilidade na normalização desta dissertação.

A mãe e minhas irmãs, que derramaram suas lágrimas comigo. Como sou feliz e abençoada por ter vocês na minha vida!

Ao Marcos, pelo espaço que me deu em seu coração. Como é bom ser amada, mesmo há mais de seis meses sem nos vermos. Faço minhas as suas palavras: “depois da graça de Deus, você é a melhor coisa que me aconteceu! E o meu coração é todo seu, você completa minh’alma!”

Ao Pastor Vagner, é bom ouvir sua voz sempre e ter a certeza de que na vida não podemos parar de “marchar” e que a caverna nos faz mais fortes. Como amo sua vida!

Agradeço e peço perdão pela minha ausência às minhas irmãs em Cristo: Jamille, Flávia Cícera e Ivanete. Achei um tesouro de amizade, vocês estão no meu coração sempre!

“Agradeço às tempestades que enfrentei
e por um momento pensei que iria naufragar naquele mar,
até que olhei para a proa do barco e lá estava Ele,
sim, o Mestre, a dormir,
e quando pensei que estava tudo acabado,
quando pensei que Ele não via,
o Mestre veio me socorrer
e eu disse:
– quem é Esse a quem o mar e o vento obedecem?
Que tem o poder de acalmar a tempestade?
O vento e o mar cantaram mansamente: o Mestre é Jesus.
Obrigada, Jesus!
Tu és o meu amor maior!
E diante de Ti nada sou.

(Bíblia Sagrada).

RESUMO

Estudos sobre a felicidade/bem-estar no trabalho têm ganhado destaque na academia, trazendo temas emergentes como bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. Esta dissertação teve como objetivo identificar como se manifestam e quais os preditores de felicidade/bem-estar no trabalho, na percepção dos empregados da Distribuidora Cervantes, localizada em Montes Claros, Minas Gerais. Foi realizado estudo de caso nessa empresa, de caráter descritivo e quantitativo. Os dados foram coletados por meio de um questionário composto de escalas que avaliaram o bem-estar psicológico (afetos positivos e negativos), o bem-estar subjetivo (sentimentos de autorrealização e de expressividade) e o bem-estar (envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). A amostra foi composta de 121 trabalhadores. Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises univariadas e à modelagem de equação estrutural. Os resultados revelaram que o bem-estar subjetivo correlaciona-se positivamente com o bem-estar psicológico e com o bem-estar no trabalho, confirmando parcialmente o modelo proposto nesta pesquisa, indicando que as experiências pessoais estão cada vez mais vinculadas ao trabalho dos indivíduos. Pôde-se concluir que o bem-estar no trabalho pode ser positiva ou negativamente impactado, dependendo dos afetos e/ou sentimentos vivenciados pelos indivíduos, sendo que quanto maior a vivência de sentimentos positivos e menor a de negativos, maior o bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, a felicidade no trabalho.

Palavras-chave: Felicidade no trabalho. Bem-estar no trabalho. Bem-estar subjetivo. Bem-estar psicológico. Comprometimento organizacional.

ABSTRACT

Studies on happiness/well-being at work has gained prominence at the Academy, bringing emerging themes such as psychological well-being, subjective well-being and welfare at work. This dissertation aimed to identify how happiness at work is manifested and what are its predictors in the perception of the employees of Distribuidora Cervantes, located in Montes Claros, Minas Gerais, Brazil. A case study was performed in that company, with descriptive and quantitative character. Data were collected through a questionnaire consisting of scales for measuring psychological well-being (positive and negative affects), the Subjective Well-being (feelings of self-fulfillment and expressiveness) and Welfare (job involvement, satisfaction work and affective organizational commitment). The sample consisted of 121 employees of that company. The collected data were tabulated and subjected to univariate and equation structural. The results revealed that subjective well-being is positively correlated with psychological well-being and with well-being at work confirming partially the proposed model and indicating that personal experiences are increasingly linked to the work of individuals. We can concluded that the well-being at work can be positively or negatively impacted, depending on the emotions and/or feelings experienced by individuals, and the greater the experience of positive feelings and smaller the experience of negatives feelings, the greater the well-being at work, and consequently the happiness at work.

Key words: Happiness at work. Subjective well-being. Psychological well-being. Well-being at work. Organizational commitment.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AmBev	Companhia de Bebidas das Américas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
AVE	Variabilidade média extraída
BEP	Bem-estar psicológico
BES	Bem-estar subjetivo
BET	Bem-estar no trabalho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior
COA	Comprometimento organizacional afetivo
COMUT	Comutação Bibliográfica
EACS	Escala de avaliação de clima social
EAEG	Escala de Avaliação dos estilos gerenciais
EAPN	Escala de Afetos Positivos e Negativos
EBET	Escala de Bem-Estar no Trabalho
ECO	Escala de <i> coping </i> ocupacional
ECOA	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
EET	Escala de envolvimento no trabalho
ESOP	Escala de Suporte Organizacional Percebido
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
FIA	Fundação Instituto Administração
FIB	Felicidade Interna Bruta
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
GoF	<i> Goodness of Fit </i>
IFT	Índice de Felicidade no Trabalho
IQAT	Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho
IQGP	Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas
MBA	<i> Master Of Business Administration </i>
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	<i> Partial Last Squares </i>
PROGEP	Programa de Estudos em Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
SPSS	<i> Statistical Package for the Social Science </i>

ST	Satisfação no trabalho
UCB	Universidade Católica de Brasília
UMESP	Universidade Metodista de São Paulo
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

LISTA ILUSTRAÇÕES

Figuras

FIGURA 1 – Modelo de bem-estar geral.....	31
FIGURA 2 – Modelo de pesquisa: felicidade/bem-estar no trabalho.....	50
FIGURA 3 – Diagrama de caminhos bem-estar no trabalho.....	78
FIGURA 4 – Modelo estrutural estimado.....	82

Quadros

QUADRO 1 – Pesquisas sobre os sentidos do trabalho.....	23
QUADRO 2 – Comparação entre prazer e gratificação.....	36
QUADRO 3 – Pesquisas sobre felicidade/bem-estar no Brasil.....	46
QUADRO 4 – Bem-estar psicológico.....	50
QUADRO 5 – Dimensões do bem-estar subjetivo (BES).....	51
QUADRO 6 – Bem-estar no trabalho.....	51
QUADRO 7 – Composição do questionário felicidade no trabalho.....	55
QUADRO 8 – Procedimentos metodológicos da pesquisa.....	60
QUADRO 9 – Comparação entre questões Guia Você S/A. 2012 e questionário Felicidade no Trabalho.....	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Alfa de <i>Cronbach</i> para as escalas de felicidade/bem-estar no trabalho.....	58
TABELA 2 – Caracterização dos respondentes.....	64
TABELA 3 – Bem-estar psicológico.....	66
TABELA 4 – Bem-estar subjetivo.....	68
TABELA 5 – Satisfação no trabalho.....	70
TABELA 6 – Envolvimento no trabalho.....	72
TABELA 7 – Comprometimento organizacional afetivo.....	74
TABELA 8 – Bem-estar no trabalho.....	74
TABELA 9 – Comparação entre os resultados da Cervantes e de outros estudos para o construto BET.....	76
TABELA 10 – Felicidade/bem-estar no trabalho na Cervantes Distribuidora...	77
TABELA 11 – Modelo fatorial: cargas obtidas para questões do bem-estar subjetivo.....	79
TABELA 12 – Modelo fatorial: cargas obtidas para questões do bem-estar no psicológico.....	80
TABELA 13 – Modelo fatorial: cargas obtidas para questões do bem-estar no trabalho.....	81
TABELA 14 – Medidas de qualidade do modelo estrutural.....	83
TABELA 15 – Sumário dos resultados obtidos a partir do modelo de Equações Estruturais.....	85
TABELA 16 – Comparação dos indicadores da Distribuidora Cervantes.....	89
TABELA 17 – Comparação do IQAT, IQGP e IFT da Distribuidora Cervantes.	90
TABELA 18 – Comparação do IQAT/ identidade da Distribuidora Cervantes.	91
TABELA 19 – Comparação do IQAT/satisfação e motivação da Distribuidora Cervantes.....	92
TABELA 20 – Comparação do IQAT/aprendizado e desenvolvimento da Distribuidora Cervantes.....	93
TABELA 21 – Comparação do IQAT/liderança da Distribuidora Cervante.....	94

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 O sentido do trabalho	21
2.2 Felicidade e bem-estar geral.....	25
2.2.1 Abordagem do bem-estar subjetivo.....	28
2.2.2 Abordagem do bem-estar psicológico.....	30
2.3 Bem-estar no trabalho (BET)	32
2.3.1 Satisfação no trabalho	32
2.3.2 Envolvimento no trabalho	34
2.3.3 Comprometimento organizacional afetivo	37
2.4 Pesquisas sobre felicidade/bem-estar no trabalho no Brasil.....	39
3 METODOLOGIA	48
3.1 Caracterização da pesquisa.....	48
3.2 Modelo de pesquisa.....	49
3.3 População e amostra.....	52
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	53
3.5 Técnicas de análise dos dados.....	57
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
4.1 Caracterização da empresa pesquisada.....	61
4.2 Caracterização da amostra.....	63
4.3 Percepção dos empregados da Cervantes sobre a felicidade/bem-estar no trabalho.....	65
4.3.1 Avaliação do bem-estar psicológico (BEP).....	66

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2011.

4.3.2 Avaliação do bem-estar subjetivo (BES).....	67
4.3.3 Avaliação do bem-estar no trabalho.....	70
4.4 Correlações entre os construtos BEP, BET e BES: modelo de Equações Estruturais.....	77
4.5 Resultados da pesquisa Guia Você S/A. <i>versus</i> resultados deste estudo.....	87
4.5.1 Apresentação dos resultados da Distribuidora Cervantes na pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil.....	87
4.5.2 Comparação entre os resultados da pesquisa Guia Você S/A. e os deste estudo.....	97
5 CONCLUSÃO.....	99
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – Questionário – Felicidade no Trabalho	115

1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre o tema felicidade é muito antigo. Filósofos como Aristóteles, Sócrates e Platão já discorriam sobre a questão da felicidade como a virtude mais excelente ou o desejo mais sublime do ser humano. Na atualidade, mesmo com todo o desenvolvimento, em pleno século dos *chips*, dos *ipods* e demais facilidades propiciadas pelos avanços na tecnologia, persiste o desejo crônico do homem: a busca pela felicidade (GRAZIANO, 2005). Entretanto, o homem está cada vez mais exposto a situações que o levam à inquietude, perplexidade e impotência em sua vida individual e em sociedade, tendo perdido de vista o que dava significado à sua existência (FROMM, 1983).

Nas últimas décadas, as pesquisas sobre felicidade tornaram-se mais conhecidas, com os estudos na área da Psicologia, denominada Psicologia Positiva, que evoluíram de uma abordagem focada nas doenças para o que tornaria as pessoas mais felizes (GRAZIANO, 2005). Essa abordagem se estrutura em uma nova disciplina, chamada Ciência Hedônica. A palavra hedônica foi cunhada pelo psicólogo Daniel Kahneman, que ganhou o prêmio Nobel de Economia em 2002. Refere-se à pesquisa científica sobre as fontes da felicidade humana, destacando fontes não materiais, tais como companheirismo, famílias harmoniosas, relacionamentos amorosos e sensação de se viver uma vida significativa, que gera o bem-estar (ANDREWS, 2008). Na medida em que esses estudos visam a aspectos que podem resultar em mais prazer nas vivências de situações cotidianas, eles adquirem mais importância e destaque para a academia e para as abordagens práticas (PASSARELLI; SILVA, 2007).

Entre as abordagens práticas destaca-se a experiência do Reino de Butão, um pequeno país localizado no Himalaia, entre Índia e China. Nos anos de 1970, o 5º Rei do Butão solicitou um trabalho que buscasse indicadores de felicidade no Produto Interno Bruto (PIB) do país. Foi então desenvolvido um indicador sistêmico – o Felicidade Interna Bruta (FIB) –, pelo Centro para Estudos do Butão, sob o patrocínio do Programa para Desenvolvimento Econômico das Nações

Unidas. O FIB tem como objetivo mensurar a felicidade, tanto quantitativa como qualitativamente, baseando-se na premissa de que mensurações de bem-estar de natureza subjetiva são tão importantes como as medidas de consumo do PIB (CARVALHO, 2010; URA, 2008).

O FIB foi desenvolvido a partir de nove domínios: a) o psicológico, que abrange a satisfação em todas as esferas da vida; b) o uso do tempo despendido num período de 24 horas; c) a autoavaliação da saúde; d) a eficácia da educação quanto à sua contribuição em relação ao bem-estar coletivo; e) a diversidade e resiliência cultural que reconhecem a manutenção das tradições culturais como meta da política pública; f) a percepção das pessoas sobre a boa governança no que concerne à sua eficácia, honestidade e qualidade; g) e a vitalidade comunitária, que examina a natureza da confiança, da sensação de pertencimento e as forças e fraquezas dos relacionamentos nas comunidades (TURISCO; KIRSCHNER, 2011; URA, 2008).

Apesar de o FIB não ser vinculado ao trabalho por meio de um indicador específico, o trabalho é um dos principais *loci* nos quais ele se manifesta. As pessoas passam mais tempo de suas vidas nas empresas e, sendo assim, não há como buscar a felicidade desvinculada do trabalho (TURISCO; KIRSCHNER, 2011). O trabalho é uma das fontes de expressão do ser humano. Segundo Vasconcelos (2004, p. 3), é uma “atividade nobre que permite que externemos nossas habilidades e potencialidades e, quando fazemos realmente o que gostamos, é a realização suprema”.

No Brasil, o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas/ Fundação Instituto Administração (PROGEP-FIA), sob a coordenação dos Professores André Fischer e Joel Dutra, desenvolve uma pesquisa que define anualmente as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, publicada pela Revista Guia Você S/A. As empresas são classificadas pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)², composto de dois índices: Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT),

² Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/default.aspx>. Acesso em: 03 de julho de 2013.

que considera a visão do empregado sobre a empresa, sendo obtido por meio de pesquisa de clima organizacional; e Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP), resultado de uma análise sobre o que a empresa oferece aos seus empregados, a partir de material quantitativo e qualitativo, obtido em visita às empresas pesquisadas.

Nos estudos em Administração, a palavra felicidade não vem sendo usada, seja em empresas públicas ou privadas, e em seu lugar utiliza-se bem-estar ou afeto (CARVALHO, 2010; PASCHOAL; TORRES, PORTO, 2010). A concepção do bem-estar como felicidade enfatiza os aspectos positivos da experiência do trabalhador, agregando ao termo uma conotação positiva e não se restringindo aos aspectos negativos ou às ausências de experiências negativas (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Tratar felicidade e bem-estar como sinônimos traz à tona da discussão elementos filosóficos excluídos de muitas pesquisas que investigam somente o bem-estar (WARR, 2007).

Assim, “felicidade e bem-estar são termos que se misturam na literatura científica e muitas vezes são usados como sinônimos” (PASCHOAL, 2008, p. 16). A presente dissertação segue essa tendência atual da literatura acadêmica (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010; RYAN; DECI, 2001; WARR, 2007), tendo-se optado por usar o termo felicidade, englobando diferentes dimensões do bem-estar.

Nesta pesquisa, a felicidade/bem-estar no trabalho é representada por três dimensões: a) bem-estar psicológico (BEP); b) bem-estar subjetivo (BES); c) bem-estar no trabalho (BET). Buscou-se considerar os aspectos da visão eudaimônica (BEP) e hedônica (BES) e sua relação com o trabalho (BET), para caracterizar o campo científico da felicidade (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Define-se bem-estar subjetivo como emoções e humores positivos e negativos no trabalho, ou seja, a expressão dos/pelos afetos no trabalho (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004; PASCHOAL; TAMAYO, 2008); e bem-estar psicológico como a percepção de que o trabalho expressa e desenvolve potencial e habilidades, contribuindo para o alcance das metas de vida do indivíduo, caracterizados como sentimentos

de expressividade e autorrealização (PASCHOAL; TAMAYO, 2008; WATERMAN, 1993). Adotou-se o conceito de Siqueira *et al.* (2008) e Siqueira e Padovam (2008), que apresentam uma visão integradora do BET, entendido como vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo), em suas dimensões afetivas – afeto positivo e negativo.

A partir dessas reflexões surgiu a pergunta norteadora para esta pesquisa: como se manifestam e quais são os preditores da felicidade/bem-estar no trabalho na percepção dos trabalhadores?

Para responder a essa questão, optou-se por realizar uma pesquisa na empresa Cervantes, que é uma distribuidora exclusiva dos produtos Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV), localizada em Montes Claros, Minas Gerais. Conta com 190 empregados alocados nas áreas de logística, comercial e administrativa. A empresa foi classificada na Revista Guia Você S/A. (2012) como a segunda melhor empresa do setor atacadista para se trabalhar no Brasil³. É considerada, assim, uma relevante fonte de informações para o desenvolvimento desta pesquisa, já que um dos critérios adotados para sua classificação foi o IFT.

Assim, este estudo teve como objetivo geral identificar como se manifestam e quais os preditores felicidade/bem-estar no trabalho, na percepção dos empregados da Distribuidora Cervantes.

Definem-se como objetivos específicos:

- a) Identificar os sentimentos de expressividade e autorrealização (BEP) dos empregados da Distribuidora Cervantes.
- b) Identificar as experiências de afetos vivenciados no contexto laboral (BES) dos empregados da Distribuidora Cervantes.

³ Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012/atacado/>. Acesso em: 20 de outubro de 2013.

- c) Identificar o nível de satisfação no trabalho, de envolvimento no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo (BET) dos empregados da Distribuidora Cervantes.
- d) Identificar a relação entre BEP, BES e BET dos empregados da Distribuidora Cervantes.
- e) Comparar o resultado desta pesquisa com o da pesquisa realizada pela Revista Guia Você S/A. (2012).

Para atingir esses objetivos, foi realizado estudo de caso de caráter quantitativo na Distribuidora Cervantes. Para a coleta de dados quantitativos, foi aplicado questionário de autopreenchimento a todos os empregados da Distribuidora, visando mensurar e caracterizar a felicidade no trabalho. Os dados foram tratados por meio de técnicas estatísticas univariadas e de modelagem de equação estrutural.

Este trabalho justifica-se, uma vez que estudos e pesquisas referentes ao tema felicidade são relativamente novos e pouco explorados, muito provavelmente pelo caráter romântico-filosófico e pela ausência na literatura de concepções claras sobre o conceito de felicidade no trabalho (ALBERTO, 2000; CARVALHO, 2010; GRAZIANO, 2005; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Apesar de desenvolvimentos aplicados, como o índice de FIB e o IFT, que indicam as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, publicado pela Revista Guia Você S/A., não se observam avanços no campo acadêmico no Brasil. O tema ainda parece um tanto deslocado, como se fosse oposto ao objetivo de lucro ou da cultura de busca de resultados materiais positivos (ALBERTO, 2000). Pesquisadores do comportamento organizacional revelam, ainda, o desinteresse das organizações em entender questões ligadas às emoções das pessoas no trabalho. Isso contribui para o atraso na construção do conceito, confirmando um estado latente do tema felicidade no trabalho na área da Administração (GONDIM; SIQUEIRA, 2004). Essa resistência talvez seja devida à complexidade para operacionalizar o seu conceito e para realizar pesquisas (ALBERTO, 2000; CARVALHO, 2010).

Nos estudos das organizações, a menção à felicidade das pessoas no trabalho é citada em abordagens sobre motivação e satisfação do trabalho, relacionando felicidade à satisfação de necessidades psicossociais, à sensação de prazer e ao sentido de contribuição no exercício da atividade profissional (ALBERTO, 2000). Outras pesquisas vinculadas ao estresse ocupacional e ao esgotamento profissional (*burnout*) referem-se às experiências negativas, vivenciadas no contexto laboral, mas não abordam as experiências positivas do trabalhador, relacionadas à felicidade (PASCHOAL; TORRES, PORTO, 2010).

Assim, do ponto de vista organizacional, estudos sobre o tema poderão contribuir para a reflexão sobre práticas gerenciais que objetivem melhorar a felicidade de forma abrangente. Especificamente para a empresa pesquisada nesta dissertação, este estudo poderá fornecer um diagnóstico da percepção dos trabalhadores sobre a felicidade no trabalho, que poderá ser comparado ao IFT, de maneira a propiciar ações gerenciais corretivas. Do ponto de vista pessoal, o resultado desta pesquisa contribuirá para as atividades profissionais da autora na área de treinamentos, ajudando a compreender comportamentos e manifestações comportamentais (apatia, falta de interesse pelas atividades, marasmo e afetos negativos) presentes no cotidiano das empresas.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo este primeiro dedicado à introdução. O capítulo 2 trata do referencial teórico, no qual consta uma discussão sobre o sentido e a importância do trabalho; o conceito de felicidade; as abordagens sobre o bem-estar geral ou felicidade no trabalho, por meio do bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. No capítulo 3 detalha-se a metodologia, discriminando o tipo e modelo de pesquisa, população e amostra e as técnicas de coleta e de análise de dados. No capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados. O último capítulo registra as conclusões do e as sugestões para futuras pesquisas que poderão ampliar a compreensão sobre a felicidade/bem-estar no trabalho. Seguem-se as referências e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na primeira seção deste capítulo é apresentado o sentido do trabalho e como ele contribui para a formação da identidade do homem. Na segunda seção discute-se a felicidade, desde as concepções filosóficas, o seu conceito na Psicologia Positiva e sua importância no espaço laboral, ressaltando-se as abordagens sobre o bem-estar divididas em duas correntes: eudaimônica e hedônica. Na terceira seção destaca-se o conceito de bem-estar no trabalho, fundamentado em três dimensões: a) envolvimento no trabalho; b) comprometimento organizacional afetivo; c) satisfação no trabalho. E na quarta seção são relatados estudos anteriores sobre felicidade no Brasil.

2.1 O sentido do trabalho

O trabalho é essencial na vida e está relacionado às formas de organização sociais, tendo sua racionalidade caracterizada pela dimensão objetiva e subjetiva (CHAVES, 2007). A palavra trabalho originou-se do latim, *tripalium*, que designava um instrumento de tortura com três (*tri*) pedaços de madeira (*palum*), munidos com ponta de ferro⁴. Apesar de sua origem etimológica ser carregada de emoções e dor, é uma das mais importantes formas de o homem se posicionar como indivíduo único, pois é o trabalho que complementa e confere sentido à vida (DEJOURS, 2007; HELLER, 2004). Por mais monótono e enfadonho que o trabalho seja, ele afasta o tédio, aumenta as possibilidades de êxito e é melhor que o ócio, sendo por meio dele que se dá continuidade aos propósitos de vida, tornando-se um dos ingredientes essenciais à felicidade (RUSSEL, 1956).

Na vida cotidiana, o homem expressa a sua individualidade, ideologias, sentimentos e seus sentidos, bem como suas capacidades intelectuais e

³ Disponível em www.origemdapalavra.com.br/palavras/trabalho. Acesso em: 04 de agosto de 2013.

habilidades, enfim, expressa sua subjetividade. No exercício das atividades laborais, as ações revelam a subjetividade, conferindo sentido às experiências no trabalho (HELLER, 2004). O indivíduo situa-se na sociedade por meio do trabalho e, por meio das experiências da vida ativa, são construídas sua identidade e personalidade (LEVY-LEBOYER, 1994).

Nesse sentido, Dejours (2007, p. 21) afirma que o trabalho “é e continuará central em face da construção da identidade e da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre homens e mulheres, da evolução da convivência e da cultura”. Como realidade social, é essencial à atividade humana, não se restringindo às atividades econômicas, mas contribuindo para as atividades psicológicas e sociais. É no encontro do trabalhador com outros trabalhadores que se tem a possibilidade de se obter o reconhecimento e o julgamento do outro, tornando visível o saber-fazer, a inteligência e a experiência de trabalhar (DEJOURS, 2004; LIMA *et al.*, 2013).

Freud (1974) argumenta que o trabalho prescreve a direção à vida, constituindo-se em fonte de satisfação de desejos para as pessoas. É de suma importância que ele faça sentido para o sujeito, traduzido, por exemplo, no seu reconhecimento por parte da sociedade, da chefia e dos colegas (DEJOURS, 1994). Na sociedade, o trabalho é o modo privilegiado de exercer uma atividade, de existir, de ter ou pensar em ter uma identidade. O homem que não atribui sentido ao seu trabalho não dispõe de equilíbrio psíquico, estando próximo da depressão ou loucura (ENRIQUEZ, 2001).

Morin (2002), em pesquisa realizada com estudantes e profissionais da Administração, identificou cinco motivos que conduzem os indivíduos ao trabalho:

- a) Realizar-se e atualizar o potencial;
- b) adquirir segurança e autonomia;
- c) criar relacionamentos com outras pessoas e vínculos com grupos;
- d) contribuir para a sociedade; e
- e) ter um sentido na vida, que significa ter o que fazer e manter-se ocupado.

Um trabalho que faz sentido, segundo Morin (2002), é caracterizado por:

- a) É desempenhado de forma eficiente, levando a resultados úteis;
- b) é satisfatório, prazeroso, sendo possível utilizar a autonomia, talento e potencial na resolução dos problemas;
- c) apresenta-se de maneira socialmente responsável, não se constituindo em atividades desrespeitosas, injustas ou imorais;
- d) é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias;
- e) é associado à noção de emprego, que garante segurança, autonomia e sobrevivência; e
- f) mantém as pessoas ocupadas, evitando o vazio e a ansiedade.

Considerando a centralidade do trabalho na vida do indivíduo, Morin, Tonelli e Pliopas (2007) mostraram o resultado de algumas pesquisas realizadas sobre o sentido do trabalho, conforme o QUADRO 1.

Quadro 1 – Pesquisas sobre os sentidos do trabalho

Principais autores	Principais conceitos
Mow (1987)	O trabalho acrescenta valor a alguma coisa
	O trabalho é central na vida das pessoas
	O trabalho é uma atividade que beneficia os outros
	O trabalho não é agradável
	O trabalho é exigente física e mentalmente
	O trabalho é uma atividade regular remunerada
Emery (1964, 1976) Trist (1978) E. Jacques (1978)	O trabalho apresenta variedades é desafiador
	O trabalho traz aprendizagem contínua
	O trabalho permite autonomia e decisão
	O trabalho é reconhecido
	O trabalho traz contribuição social
Morin (1996, 1997, 2002)	O trabalho pode ser usado como uma defesa contra a angústia
	O trabalho é eficiente e produz resultado útil
	Há prazer na realização da tarefa
	O trabalho permite autonomia
	O trabalho é fonte de relações humanas satisfatórias
	O trabalho mantém as pessoas ocupadas
	O trabalho é moralmente aceitável

Fonte: Morin, Tonelli e Pliopas (2007).

Os dados apresentados no QUADRO 1 demonstram a centralidade do trabalho na vida das pessoas e que, entre outros, são essenciais valores como autonomia, variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, reconhecimento e segurança, para que o trabalho tenha sentido.

Por outro lado, o sentido do trabalho pode ser negativo quando associado ao sofrimento proveniente da falta de autonomia, do menosprezo às habilidades e às necessidades humanas (DEJOURS, 1996). Na perspectiva da psicopatologia do trabalho, Dejours (1996, p. 162) afirma que o trabalho pode ser fonte de sofrimento psíquico e físico na medida em que “a organização científica do trabalho cria, entre os trabalhadores, uma clivagem entre o corpo e o pensamento”. Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, evolução desta anterior, Dejours (2007) considera que a forma como o sujeito lida com o trabalho definirá a vivência com sofrimento ou prazer. A relação prazer-sofrimento está inserida em uma relação subjetiva da pessoa com seu trabalho, pois, ao permitir a diminuição da carga psíquica, o trabalho proporciona equilíbrio para o indivíduo e, ao se opor a essa diminuição, torna-se fatigante.

Quando a pessoa não encontra espaço e liberdade para exercer sua atividade de forma criativa e equilibrante, o trabalho torna-se adoecedor para o sujeito. Frente ao sofrimento, os trabalhadores podem desenvolver estratégias defensivas para lidar com as situações de desprazer, buscando transformá-las (CANÇADO, 1994, 2013). Segundo Mendes (2007, p. 30):

Para transformar um trabalho que faz sofrer em um trabalho prazeroso, é necessário que a organização do trabalho propicie maior liberdade ao trabalhador para remanejar seu modo operatório, usar sua inteligência prática, engajar-se no coletivo, identificando ações capazes de promover vivências de prazer.

Para Mendes (2007), o sentido do trabalho está diretamente ligado à relação entre subjetividade do trabalhador, do saber-fazer e do coletivo do trabalho. Nessa ótica, sempre transitará pela dimensão sofrimento-prazer e o seu sentido será construído pelo trabalhador conforme as características das tarefas desempenhadas, a organização do trabalho e seus modos de subjetivação. Por subjetivação entende-se o “processo de atribuição de sentido com base na relação do trabalhador com sua realidade de trabalho, expresso em modos de pensar, sentir e agir individuais ou coletivos” (MENDES, 2007, p. 30).

Portanto, dependendo do contexto, o trabalho poderá ser considerado uma fonte de doenças, de adoecimentos ou de saúde, estando relacionado ao binômio

prazer-sofrimento. Por isso, o sentido do trabalho contribui para a criação da identidade, permitindo aprender sobre um fazer específico, dando espaço à inovação, desenvolvendo novas formas de execução das tarefas e oferecendo condições de interagir com os outros (MENDES, 2007). As vivências de prazer se revelam pelo reconhecimento social, pela satisfação com o trabalho que permite aprendizagem, autonomia e uma boa relação com colegas. Tais vivências constituem-se em indicadores de saúde e espaço para a vivência da felicidade no trabalho. Por meio da subjetivação o indivíduo atribui sentido ao trabalho, sendo a felicidade uma expressão dessa relação homem/trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; VASCONCELOS, 2004).

2.2 Felicidade e bem-estar geral

A noção de felicidade suscita muitos debates e discussões. Desde a Grécia Antiga, filósofos, estudiosos e artistas manifestam seus pensamentos e reflexões sobre o tema felicidade, de acordo com Carvalho (2010). Sócrates (469-399 a.C) estabelecia o filtro da razão como meio de alcançar felicidade: “Tudo aquilo que diz respeito à alma, quando submetido à razão, conduz à felicidade”. Tales de Mileto (624-557 a.C) afirmava que a felicidade poderia ser alcançada quando satisfeitas as necessidades do corpo e do espírito. Aristóteles considerava a felicidade um bem excelente, capaz de satisfazer os desejos e as aspirações de modo pleno, não sendo encontrada em bens externos (CHIH, 2009). Não seria o acúmulo de bens e riquezas que levaria à felicidade, pois ela “não se encontra nos bens externos”. Nos estudos mais recentes, o conceito aristotélico é mais referenciado quando relaciona os valores e a cultura de uma sociedade à felicidade, considerando a felicidade uma “certa maneira de viver, no meio que circunda o homem, nos costumes e nas instituições adotadas pela comunidade à qual pertence” (CARVALHO, 2010, p. 29).

Filósofos como Epíteto de Hierápolis, Epicuro de Samos, Sêneca de Corduba e Horácio de Venússia deram significativas contribuições para o desenvolvimento do

conceito de felicidade. Dois conceitos relacionados à felicidade são provenientes da Grécia Antiga, o estoicismo e o hedonismo (FERNANDES, 2005).

O estoicismo, como discutido em Fernandes (2005), parte do pressuposto de que o universo é de natureza racional. O equilíbrio com o universo é alcançado pelo homem por meio de sua racionalidade, por sua capacidade de pensar, falar e planejar. Assim sendo, sua alma não é perturbada pelos desejos, paixões, angústias, alegrias, dissabores e sofrimentos espirituais. As perdas na vida e as glórias conquistadas deveriam ser suportadas serenamente, para não perturbar a alma e para manter o equilíbrio com o universo. Dessa forma, a felicidade seria então alcançada pela virtude estoica e os sofrimentos físicos e morais poderiam ser suportados. A Ética do Dever ou Ética Estoica originou-se desse conceito. O Cristianismo e outras religiões têm no estoicismo a base para a felicidade no reino dos céus (FERNANDES, 2005).

Já para o hedonismo, palavra que vem do latim (*hedoné* = prazer), bem ou felicidade é tudo aquilo que traz prazer imediato, como refere Carvalho (2010). Epicuro de Samos (341-270. a.C) afirmava que o bem não era o que conduzia a qualquer prazer, mas a prazeres “calmos”, em vez dos intensos ou violentos. Tendo os filósofos gregos como base, o conceito de felicidade continuou a ser aprimorado a partir das reflexões filosóficas e poéticas (CARVALHO, 2010).

Nas últimas três décadas, a Psicologia, que até então tinha seu foco no lado sombrio, patológico e disfuncional do ser humano, passou a desenvolver outro ramo, denominado Psicologia Positiva, que surgiu como reação à uma Psicologia pautada em um modelo de doenças e no aspecto disfuncional do ser humano (GRAZIANO, 2005). A abordagem da Psicologia Positiva possui como foco o estudo de sentimentos, emoções, comportamentos positivos, processos e condições que têm como objetivo final a promoção da felicidade humana e experiências subjetivas (CARR, 2004; SELIGMAN, 2004). Todavia, Graziano (2005) afirma que não se pode dizer que a Psicologia Positiva objetiva apenas o bem-estar dos indivíduos, pois se assim fosse a abordagem restrita ao tratamento de doença mental cumpriria esse papel.

Assim, em janeiro de 1998 surgiu, nos Estados Unidos, o movimento científico batizado de Psicologia Positiva, a partir da iniciativa de Martin Seligman. Ao lado de Mihaly Csikszentmihalyi, Ray Fowler, Chris Peterson, George Vaillant, Ed Diener e outros, Martin desenvolveu pesquisas com métodos quantitativos (GRAZIANO, 2005) com o objetivo de promover a mudança no estudo da Psicologia, que priorizava a doença para o estudo do que faz com que a vida valha a pena (SELIGMAN, 2004). Esse é um dos pilares da Psicologia Positiva que focam as emoções positivas (SELIGMAN, 2004) e onde se encaixa o conceito de bem-estar, entendido pela Psicologia Positiva como experiência de felicidade (PASCHOAL, 2008).

A Psicologia Positiva alia a felicidade ao bem-estar subjetivo, que corresponde à avaliação tanto cognitiva quanto afetiva da vida de uma pessoa, incluindo experiências emocionais agradáveis, baixos níveis de humores negativos e alto nível de satisfação com a vida (DIENER; LUCAS; OISHI, 2002). A felicidade é acompanhada pelo aumento de vitalidade, intensidade de sentimentos, pensamentos e a infelicidade de um decréscimo das capacidades e funções (FROMM, 1983; LYKKEN, 1999).

Baseado nos aspectos positivos das relações entre indivíduos e na consequente promoção da felicidade ou bem-estar, as organizações passaram também a buscar melhor compreensão do tema no contexto laboral (SILVÉRIO, 2008). A premissa de que a felicidade poderia ser alcançada por meio do trabalho induziu as empresas a buscarem estratégias para a sua promoção (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Passou-se a reconhecer que a felicidade ou o bem-estar contribuem para as melhorias das condições de trabalho, estabelecendo-se ainda uma relação direta com a produtividade no trabalho. Segundo Lykken (1999), tal concepção baseia-se na relação empregado-organização: quando os empregados se sentem parte importante de um organismo social, cujos sucesso e sobrevivência estão ligados àquilo que eles próprios executam, eles experimentam a felicidade. Assim, trabalhador feliz é produtivo e trabalhador produtivo é feliz.

Portanto, a felicidade ou bem-estar é um assunto tão relevante para as pessoas como para as organizações, sendo que a felicidade na organização passa pela felicidade dos sujeitos que fazem parte dela (ENRIQUEZ, 2000). O estudo científico da felicidade, segundo Covacs (2006), discorre sobre as abordagens do estudo do bem-estar. O estudo sobre o tema apresenta duas grandes correntes: BES e BEP. A principal diferença entre essas duas correntes reside na concepção de felicidade adotada. O bem-estar subjetivo advém da tradição hedônica de felicidade, concebida como o resultado da soma de momentos agradáveis, tendo o prazer como o bem maior da humanidade. A abordagem do bem-estar psicológico adota a visão eudaimônica da felicidade, baseada na concepção aristotélica ligada à expressão ativa das virtudes, daquilo que cada indivíduo tem de melhor (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

2.2.1 Abordagem do bem-estar subjetivo

A abordagem do bem-estar subjetivo, conforme a tradição hedonista, considera o bem-estar um fenômeno amplo, que inclui respostas emocionais do indivíduo e julgamentos globais sobre sua satisfação com a vida (DIENER, 1984; GIACOMONI, 2004). As respostas emocionais estão relacionadas à dimensão afeto e a satisfação com a vida aos aspectos cognitivos do bem-estar. O julgamento sobre os elementos positivos e negativos da vida é consequência da experiência de prazer *versus* desprazeres vivenciados (OSTROM, 1969; PASCHOAL; TAMAYO, 2008; RYAN; DECI, 2001).

O bem-estar subjetivo é conceituado a partir de três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004; DIENER, 1999; PASCHOAL; TAMAYO, 2008). A presença frequente do afeto positivo e a relevante ausência do afeto negativo geram na pessoa um elevado sentimento de bem-estar e consequente satisfação com a vida (GIACOMONI, 2004). O afeto positivo relaciona-se às emoções agradáveis, que podem ser categorizadas, conforme Diener (2005), como de baixa excitação (contentamento), excitação moderada (prazer) e excitação elevada (euforia), bem

como em reações positivas para as atividades (o interesse e o engajamento). As emoções positivas têm ainda a capacidade de gerar consequências sociais benéficas, fazendo com que as pessoas desenvolvam comportamentos de cooperação e interações sociais mutuamente recompensadoras, constituindo e fortalecendo laços sociais (LEITE; GONÇALVES, 2006).

O afeto positivo, como um contentamento hedônico puro, ocorre em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade, constituindo-se em um sentimento transitório de prazer ativo, mais voltado para uma descrição de um estado emocional do que para um julgamento cognitivo, conforme Diener (1984).

Já o afeto negativo compreende humor e emoções desagradáveis, representando respostas negativas às experiências das pessoas em relação à sua vida, saúde, eventos e circunstâncias. Compreendem também suas principais formas de reações negativas ou desagradáveis, relacionadas aos sentimentos de raiva, tristeza, ansiedade, preocupação, estresse, culpa, frustração, vergonha e inveja. Muito embora algumas emoções negativas sejam esperadas, quando são frequentes e prolongadas podem interferir na vida e no funcionamento eficaz da pessoa, tornando a vida desagradável (ALBUQUERQUE; SOUSA; MARTINS; 2010; DIENER, 2005).

A terceira dimensão do bem-estar subjetivo, a satisfação com a vida, consiste em um julgamento cognitivo da própria vida, refletindo o quanto o indivíduo se considera próximo ou distante de suas aspirações, incluindo as circunstâncias da vida da pessoa e os padrões escolhidos (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Assim, na visão hedonista, o bem-estar subjetivo é, portanto, a ocorrência de afetos positivos frequentes, rara experiência emocional negativa e a satisfação com a vida como um todo (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

2.2.2 Abordagem do bem-estar psicológico

Em contraposição a essa visão do bem-estar subjetivo, a abordagem do bem-estar psicológico adota a visão eudaimônica da felicidade, baseada na concepção aristotélica de felicidade de que esta é a expressão ativa de virtudes, a expressão do que cada indivíduo tem de melhor (WATERMAN, 1993). Segundo Aristóteles (1967, p. 166): “[...] a felicidade não reside em semelhante modo de viver, porém nos atos conformes à virtude”. Para a abordagem do bem-estar psicológico, baseada na eudaimonia, a felicidade está ligada não somente à felicidade hedônica, mas também à realização do potencial pessoal, ao desenvolvimento de habilidades e ao atingimento das metas fundamentais da vida. Os sentimentos de expressividade e de autorrealização são elementos definidores e centrais do bem-estar psicológico ou da eudaimonia (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Dessa forma, a abordagem do bem-estar psicológico ou eudaimônico enfatiza o desenvolvimento das pessoas em uma combinação completa e autossuficiente de virtudes, conceituando o bem-estar em termos do grau no qual uma pessoa funciona perfeitamente (CHIH, 2009; COVACS, 2006).

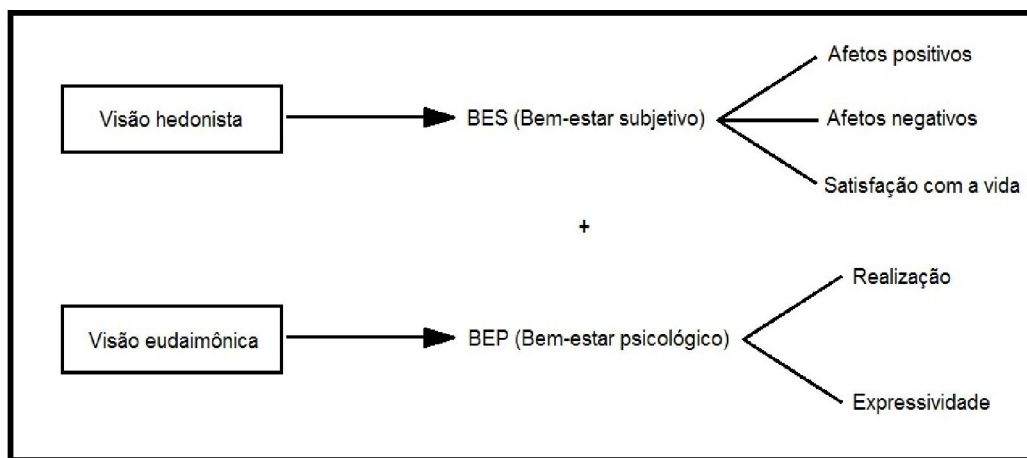
O bem-estar psicológico, para Riff (1989), pode ser entendido como um modelo multidimensional, abrangendo o funcionamento positivo global do indivíduo, estruturado em seis elementos:

- a) Autoaceitação - atitudes positivas em relação a si mesmo;
- b) relação positiva com os outros - confiança na relação com os outros;
- c) autonomia - autodeterminação e independência;
- d) controle do ambiente - desenvolvimento de habilidades para escolher ou criar situações adequadas às condições pessoais;
- e) propósito na vida - percepção de que a vida é significativa; e
- f) crescimento pessoal - desenvolvimento do potencial do indivíduo.

Esses seis elementos definem o bem-estar psicológico, tanto teórica quanto operacionalmente (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Para não se limitar à visão hedonista ou à eudaimônica ao estudar a concepção da felicidade no trabalho, a tendência recente da literatura (PASCHOAL; TAMAYO, 2008; RYAN; DECI, 2001; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; WARR, 2007; WATERMAN *et al.*, 2008), e que será adotada neste estudo, tem sido a inclusão tanto das emoções positivas características da experiência hedônica, quanto da percepção do indivíduo de que no seu atuar expressa e desenvolve seus potenciais característicos da visão eudaimônica. A FIG. 1 apresenta esse modelo de bem-estar geral.

FIGURA 1 – Modelo de bem-estar geral



Fonte: Elaborado a partir de Paschoal e Tamayo (2008), Ryan e Deci (2001), Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Warr (2007) e Waterman *et al.* (2008).

A promoção do bem-estar geral dos indivíduos tem sido cada vez mais alvo das organizações (SILVÉRIO, 2008). O bem-estar no trabalho inclui tanto os aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização), englobando os pontos centrais hedônicos e eudaimônicos (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Siqueira e Padovam (2008) desenvolveram o construto BET, que será apresentado na próxima seção, relacionando os vínculos afetivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

2.3 Bem-estar no trabalho (BET)

O bem-estar no trabalho, conforme Siqueira e Padovam (2008), está fundamentado em uma estrutura tridimensional que engloba emoções afetivas positivas e sensações prazerosas e agradáveis no contexto organizacional, sendo duas voltadas para o trabalho (satisfação e envolvimento no trabalho) e uma para a organização (comprometimento organizacional afetivo). A satisfação no trabalho é caracterizada pelo estado emocional positivo ou de prazer, resultado de um trabalho ou de experiências de trabalho. O envolvimento no trabalho constitui-se no grau de desempenho do trabalho de uma pessoa, que afeta sua autoestima. O comprometimento organizacional afetivo traduz-se pela identificação do indivíduo com uma organização particular e com seus objetivos (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

2.3.1 Satisfação no trabalho

A satisfação, segundo Locke (1976), é o resultado da discrepância entre o que o trabalhador deseja e o que ele realmente possui, tendo como ponto de partida a importância que ele atribui ao que deseja. Existem três componentes que são base para a mensuração da satisfação: o valor, o grau de importância e a percepção, sendo este último o mais importante, pois orienta a construção da informação sobre a situação atual em relação aos valores do indivíduo (LOCKE, 1976).

A satisfação no trabalho é definida como uma atitude geral do trabalhador frente ao trabalho como um todo, por um conjunto das reações específicas de avaliações prazerosas, apoiado em cinco domínios que causam diferentes graus de satisfação no indivíduo: chefia, colegas, salário, promoções e tarefas realizadas (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004).

Assim, as fontes ou aspectos do trabalho que desencadeiam satisfação ou insatisfação do trabalhador, conforme Siqueira (1995) e Siqueira e Gomide Jr. (2004), representam o grau de contentamento do empregado em relação ao

ambiente social, à atribuição do cargo e à gestão de pessoas. O ambiente social está voltado para os fatores de satisfação com a chefia e satisfação com os colegas de trabalho. As atribuições do cargo estão ligadas à natureza do próprio trabalho, sendo este fonte de satisfação/insatisfação do trabalhador. E a gestão de pessoas, relacionada à forma como a organização retribui ao empregado, refere-se ao salário e sistema de oportunidade de promoção (SIQUEIRA, 1995).

Siqueira e Padovam (2004) organizam tais fatores, afirmando que a satisfação no trabalho está relacionada a estados emocionais positivos ou de prazer, provenientes dos seguintes fatores: convívio com as pessoas no ambiente de trabalho (colegas e chefias), vantagens que a empresa oferece (promoções e salários) e a chance de executar atividades voltadas para as expectativas, metas e habilidades profissionais dos trabalhadores.

Complementando essa linha de pensamento, Warr (2007) indica as seguintes fontes de bem-estar no trabalho:

- a) Oportunidade para o controle pessoal: ligado ao poder de decisão e participação;
- b) oportunidade para o uso de habilidades: o cenário propício para desenvolvimento e aplicação da experiência e conhecimento;
- c) clareza ambiental: *feedback* em relação às tarefas;
- d) contato com outras pessoas: em termos quantitativos (número de contatos) e qualitativos (apoio social);
- e) possibilidade de ganhos: no que concerne ao alcance de determinado nível da empresa;
- f) segurança física: em relação ao grau de risco e às condições de trabalho;
- g) valorização em termos de uma posição social: ligada à importância de uma tarefa ou função;
- h) supervisão e apoio à tomada de decisões; e
- i) perspectivas de carreira: oportunidade de ser promovido ou deslocar-se para outras funções.

Siqueira e Padovam (2004) concluem que o indivíduo satisfeito tende a manter níveis altos de envolvimento no trabalho, comprometendo-se com a organização.

2.3.2 Envolvimento no trabalho

O segundo componente do bem-estar no trabalho – envolvimento no trabalho – é definido por Lodahl e Kejner (1965, p. 25) como “[...] o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima”. A ligação com o trabalho acontece por meio da socialização do indivíduo, quando são transmitidos os valores relativos ao trabalho, solidificando-se por meio de experiências que, conseqüentemente, impactam diretamente a autoestima do trabalhador (LODAHL; KEJNER, 1965). Assim, ao desempenhar adequadamente o seu trabalho, percebendo que este possui significado, o envolvimento no trabalho tende a aumentar e o trabalhador passa a investir tempo e energia em suas atividades (PADOVAM, 2005).

Algumas práticas importantes estão relacionadas ao envolvimento no trabalho por parte das pessoas, como a chefia delegar funções, tratar com respeito o trabalhador, comunicar-se de forma clara com subordinados, dar oportunidades de participação nas tomadas de decisões e exercer supervisão adequada. Essas práticas permitem que as atividades sejam executadas de tal forma que o trabalhador se sinta imerso em suas tarefas, o que é denominado de estado de fluxo (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Csikszentmihalyi (1999) desenvolveu esse conceito de fluxo, *flow* ou megaentropia psíquica, para contextualizar o envolvimento no trabalho. O *flow* é caracterizado por um estado de concentração máxima em uma atividade realizada, que cria condições favoráveis para a sensação do bem-estar, no qual corpo e mente trabalham em harmonia, possibilitando a felicidade (CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Na visão de Csikszentmihalyi (1999; 2004), o trabalho é um gerador de fluxo, quando suas atividades são desafiadoras, quando existe uma situação favorável que envolve as pessoas e as impulsiona para o

aprimoramento de suas habilidades, levando à concentração, a sentirem-se envolvidas e absorvidas pelas tarefas. Leite e Gonçalves (2006, p. 4) ressaltam que o *flow* é:

O modo como as pessoas se referem ao estado mental quando a consciência está organizada de forma harmoniosa e desejam continuar a atividade pela satisfação que sentem, pois os desafios enfrentados combinam com a capacidade de enfrentá-los, promovendo gratificações e aumentando as habilidades (forças pessoais).

As pessoas aprendem a transformar suas ocupações em atividades criadoras de *flow*, exercendo papel ativo na elevação de seus níveis de envolvimento e felicidade no trabalho (LEITE; GONÇALVES, 2006). O equilíbrio entre desafios e habilidades gera condição ideal para a ocorrência dessa experiência do *flow* (CSIKSZENTMIHALYI, 2004). O *flow*, na concepção de Csikszentmihalyi (2004), ocorre devido à procura de novos desafios pelas pessoas, sendo uma experiência intensa em situações nas quais se faz o que se gosta.

Segundo Leite e Gonçalves (2006), o *flow* está relacionado ao desafio e apoio recebido, à oportunidade de aprender e de utilizar as capacidades pessoais. A situação de *flow* não ocorre durante todo o tempo, sendo comum as pessoas sentirem também estresse, apatia, marasmo e até episódios de desespero, bem como emoções positivas, como excitação e controle da situação. Na excitação, a pessoa enfrenta desafios maiores e precisa aperfeiçoar suas habilidades para poder entrar em *flow*; nas situações em que tem controle, suas habilidades tendem a superar os desafios. Quando uma pessoa se dispõe a enfrentar um desafio maior, experimenta o *flow* e o aprendizado acontece nas situações de excitação e de controle, que estimulam a capacidade para lidar com atividade de mais complexidade (LEITE; GONÇALVES, 2006).

Assim, quando as tarefas são consideradas especiais, os trabalhadores envolvem-se em seu trabalho; quando existe equilíbrio entre as atividades requeridas e as habilidades, o envolvimento dos trabalhadores corresponderá ao estado de *flow* (SNYDER; LOPEZ, 2009). As pessoas devem procurar trabalho e lazer que estejam dentro da zona de *flow* (MYERS, 2000).

O envolvimento no trabalho está diretamente relacionado ao estado de fluxo, que apresenta ainda duas formas que levam ao bem-estar no trabalho: por meio do prazer e da gratificação (SELIGMAN, 2004). É necessária a distinção entre os conceitos gratificação e prazer para melhor compreensão do envolvimento do trabalho. O prazer é definido como uma sensação de contentamento, passageira e efêmera, em função da realização de um desejo ou satisfação de uma necessidade. Já a gratificação está ligada ao exercício das forças e virtudes pessoais e exige um investimento cognitivo. O QUADRO 2 apresenta uma síntese das principais diferenças entre esses dois estados:

Quadro 2 – Comparação entre prazer e gratificação

CARACTERÍSTICA	PRAZER	GRATIFICAÇÃO
Exigência Cognitiva	Baixa ou Nenhuma	Alta
Componentes Sensoriais	Muitos	Poucos ou Nenhum
Componentes Emocionais	Muitos	Nenhum
Utilização de Forças e Virtudes	Não	Sim
Duração	Efêmera	Longa
Crescimento do <i>Self</i>	Não	Sim
Potencial de “Adicção”	Alto	Baixo
RESULTADO	Vida Prazerosa	Vida Feliz

Fonte: Seligman (2004).

Os prazeres, conforme Seligman (2004), dividem-se em prazeres físicos, que permitem a satisfação imediata, ligados aos órgãos dos sentidos; e os prazeres maiores, mais complexos, cognitivos, classificados conforme a sua intensidade:

- a) Alta intensidade - enlevo, deleite, êxtase, hilaridade, euforia, empolgação, sublimidade, júbilo e excitação;
- b) intensidade moderada - animação, encantamento, vigor, regozijo, contentamento, alegria, bom humor, entusiasmo, atração e graça; e
- c) baixa intensidade - conforto, harmonia, divertimento, saciedade e relaxamento.

Já a gratificação, segundo Csikszentmihalyi (1992), é o que impulsiona o indivíduo para o seu autodesenvolvimento e provoca uma sensação de novidade e realização. Quando o investimento cognitivo necessário às situações que levam

à gratificação está em sintonia com as capacidades do indivíduo, cria-se uma situação na qual ele se deixa absorver completamente (*flow*). A gratificação não se refere ao tipo de atividade que exerce, mas à maneira como a atividade é exercida. Ela não é um estado quimicamente induzido, que pode ser alimentado e ampliado como o prazer, segundo Csikszentmihalyi (1992). O prazer não gera crescimento psicológico ou do *self* (do eu), pois o crescimento do *self* é o resultado da experiência do fluxo, obtido por meio do envolvimento em atividades gratificantes.

O envolvimento no trabalho fortalece o vínculo afetivo com a organização, compreendido como comprometimento organizacional afetivo (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; SIQUEIRA *et al.*, 2008).

2.3.3 Comprometimento organizacional afetivo

Uma estratégia fundamental das empresas diante das mudanças socioeconômicas tem sido a compreensão da importância de se criarem condições para que os empregados se comprometam com o trabalho e com os resultados da organização (MARTINS, 2003). O comprometimento organizacional afetivo é entendido como “[...] um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização em particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 225). Constitui-se em uma contribuição ativa para o alcance das metas organizacionais, indo além da lealdade ao trabalho (HELLRIEGEL; SLOCUM JR.; WOODMAN, 2001). É caracterizada pelas dimensões aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, disposição de investir esforços em favor da organização e desejo e vontade de se manter membro da organização. Um alto grau de comprometimento organizacional afetivo tende a aumentar o desempenho e produtividade no trabalho e a reduzir níveis de rotatividade e absenteísmo nas empresas (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Meyer e Allen (1991) indicam a existência de três componentes de comprometimento organizacional: o afetivo, o normativo e o instrumental ou calculativo. O comprometimento normativo relaciona-se ao grau em que o trabalhador possui um sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização, é um sentimento de dever que se constitui no componente cognitivo de comprometimento organizacional. O comprometimento instrumental ou calculativo refere-se ao grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. Já o comprometimento afetivo está ligado ao grau em que o trabalhador se sente emocionalmente envolvido, identificado e ligado à organização, na qual ele permanece porque sente que quer e deseja continuar trabalhando nela.

A ligação de natureza afetiva com a organização é desenvolvida por meio dos vínculos que são estabelecidos pelo indivíduo com a organização, da internalização de valores, da identificação com suas metas e do envolvimento nos papéis do trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004). Siqueira (1995, p. 163) ressalta que quando:

[...] o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica de natureza atitudinal com a organização. Este estilo de elo seria representado por um construto denominado comprometimento organizacional afetivo.

Nessa relação afetiva, o indivíduo passa a nutrir sentimentos e desejos de se doar para contribuir para o atingimento dos objetivos da própria organização (OLIVEIRA, 1997). Dessa forma, ao contrário das outras dimensões anteriormente apresentadas (satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho), o comprometimento organizacional afetivo não está ligado propriamente ao trabalho, mas à organização empregadora. Quando a ligação é considerada positiva com a organização por parte do empregado e há um reconhecimento de que estar ligado a ela é bom, isso pode repercutir positivamente em sua vida (SIQUEIRA; PADOVAM, 2004).

Desta forma, o BET está relacionado a situações organizacionais que possibilitem esses três componentes – satisfação e envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo –, que podem levar a relações mais produtivas, consistentes e de longo prazo entre os indivíduos e organizações (SILVÉRIO, 2008). Empresas que possuem elevados níveis de bem-estar no trabalho poderão apresentar alto índice de lucratividade, satisfação, lealdade do cliente, retenção de funcionários e, conseqüentemente, de produtividade, proporcionando condições concretas para a realização humana e profissional (KEYES; HYSOM; LUPO, 2000). Nesse sentido, Amaral e Siqueira (2004, p. 671) afirmam que “[...] não se pode pensar em qualidade de produtos ou de serviços sem que as pessoas, relacionando-se com o que produzem e com a forma como produzem, sejam felizes, otimistas, satisfeitas com a vida e o trabalho.”

Concluindo esta seção, a concepção sobre felicidade no trabalho engloba, portanto, na perspectiva deste estudo, o BEP, o BES e o BET. Visando fortalecer os conceitos de felicidade no trabalho e ampliar o conhecimento sobre o tema, serão apresentadas algumas pesquisas realizadas no Brasil, na próxima seção.

2.4 Pesquisas sobre felicidade/bem-estar no trabalho no Brasil

O tema felicidade/bem-estar vem sendo pesquisado tanto em termos práticos quanto acadêmicos. No Brasil, anualmente, é desenvolvida uma grande pesquisa, que dá base para a classificação das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, apresentada pela Revista Exame S.A. Essa pesquisa é realizada pelo PROGEP-FIA, sob a coordenação dos professores André Fischer e Joel Dutra, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo⁵. O desenvolvimento do índice, seus respectivos indicadores e variáveis está fundamentado teoricamente, conforme Laudo Técnico (2013, p. 15)⁶:

⁵ Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/laudo%20tecnico%202013.pdf>. Acesso em: 03 de julho de 2013.

⁶ Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/laudo%20tecnico%202013.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2013.

Os quatro fatores relativos à qualidade das políticas e práticas de gestão de pessoas têm como base a literatura sobre o tema, pesquisas realizadas pela FIA nos últimos 20 anos no Brasil, e o posicionamento de profissionais da área de recursos humanos, considerados formadores de opinião.

As empresas são classificadas pelo IFT, calculado pela seguinte fórmula⁷:

$$\text{IFT} = (\text{IQAT} \times 0,7) + (\text{IQGP} \times 0,3) \quad (1)$$

Sendo:

IQAT – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (70% do IFT): considera a visão do empregado sobre a empresa, sendo obtido por meio de uma pesquisa de clima organizacional;

IQGP – Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (30% do IFT): resultado de uma análise sobre o que a empresa oferece aos seus empregados, a partir de material quantitativo e qualitativo, obtido por meio de um questionário e visita de pesquisadores.

O IQAT, obtido por meio da análise do questionário respondido pelos empregados, é composto DE 64 perguntas que avaliam quatro indicadores (REVISTA GUIA VOCÊ S/A., 2012):

- a) Identidade - verifica a relação dos empregados com a estratégia e o negócio da empresa e o quanto a organização corresponde a seus valores pessoais;
- b) satisfação e motivação - inclui itens como salário, bônus, o trabalho em si, o ambiente físico e as perspectivas de crescimento que a empresa oferece;
- c) aprendizado e desenvolvimento - apresenta fatores como aprendizado e desenvolvimento no trabalho, educação corporativa e oportunidades de promoção;
- d) liderança - relacionada à percepção dos empregados sobre os chefes em relação à habilidade de comunicação, a quanto eles estimulam o time a se

⁷ Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/default.aspx>. Acesso em: 03 de julho de 2013.

desenvolverem profissionalmente, se são confiáveis, justos e coerentes em seu discurso e atitudes.

Já o IQGP é composto de sete categorias que avaliam (REVISTA GUIA VOCÊ S/A., 2012):

- a) Estratégia e gestão – corresponde a 20% do IQGP e abrange a organização e sua relação com o ambiente, bem como a forma como a empresa comunica sua estratégia de maneira eficaz para que os funcionários assumam papel ativo no alcance das metas;
- b) liderança – representa 20% do IQGP e avalia os mecanismos adotados pela empresa para orientar seus líderes e formar novos gestores;
- c) políticas e práticas – composta de quatro subcategorias, cada uma valendo 10% do IQGP:
 - Remuneração – referindo-se ao pagamento de salários que, quando está acima da média do mercado, significa que a empresa consegue manter um ambiente competitivo. Os benefícios também avaliados nessa categoria estão relacionados ao quanto a organização se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores;
 - carreira – voltada para o estímulo e o suporte que a empresa oferece para viabilizar o crescimento profissional;
 - saúde – verifica não apenas a qualidade do plano de saúde, mas todas as ações da empresa para manter a integridade das pessoas;
 - desenvolvimento – refere-se às ações de educação corporativa responsáveis pela sustentação do desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- d) cidadania empresarial – vale 20% do IQGP e analisa a interação da empresa com as pessoas com as quais se relaciona e com o ambiente.

Portanto, essa pesquisa do IFT tanto apresenta uma característica prática, de mercado, com grande representatividade frente às empresas, bem como caráter acadêmico, na medida em que foi elaborada por pesquisadores de renome no

cenário brasileiro a partir de uma conceituação teórica consistente e é aplicada seguindo os rigores metodológicos.

Em termos estritamente acadêmicos, o tema felicidade/bem-estar no trabalho ainda carece de tratamento e de avanços no Brasil (ALBERTO, 2000; CARVALHO, 2010; GONDIM; SIQUEIRA, 2004; PASCHOAL; TORRES; PORTO; 2010). Comprova-se essa carência por meio dos resultados de pesquisas realizadas no Brasil, identificadas a partir de um levantamento bibliográfico realizado no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior (CAPES)⁸, no portal de periódicos SPELL⁹ e nos anais dos congressos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)¹⁰, utilizando as palavras-chave felicidade e bem-estar. O banco de teses e dissertações da CAPES retornou somente a tese de Paschoal (2008).

Foi ainda realizada pesquisa em outros bancos de dissertações, identificando-se alguns estudos relevantes sobre o tema que, todavia, não se encontravam disponíveis para consulta. Dessa forma, utilizou-se o Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT), para o encaminhamento dos volumes por intermédio da biblioteca da Fundação Pedro Leopoldo. A pesquisa no SPELL retornou quatro artigos. A pesquisa ANPAD retornou seis artigos sobre felicidade, nenhum deles diretamente relacionado à felicidade no trabalho; e 18 artigos sobre bem-estar, sendo 11 sobre bem-estar no trabalho. Alguns desses trabalhos, mais relevantes para o objeto da dissertação, são apresentados na sequência.

Estudo realizado por Rocha Sobrinho e Porto (2012) teve como objetivo identificar o impacto de variáveis demográficas, do clima social e do *coping* no bem-estar no trabalho. Para abordar o bem-estar, foi utilizado modelo que unifica as correntes eudaimônicas e hedonistas e foram utilizadas as escalas de bem-estar no trabalho, compostas pelos fatores: realização no trabalho, afetos positivos e

⁸ Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaPeriodicoForm.jsp>. Acesso em: 28/10/2013.

⁹ Disponível em <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 28/10/2013.

¹⁰ Disponível em www.anpad.org.br. Acesso em: 28/11/2013.

negativos. Os instrumentos de coleta de dados utilizados nessa pesquisa foram: as escalas de bem-estar no trabalho (EBET), de Paschoal e Tamayo (2008); a avaliação de clima social (EACS), elaborada por Puente-Palacios e Carneiro (2005); e *coping ocupacional* (ECO), desenvolvida por Latack (1986) e traduzida e adaptada para a língua portuguesa por Pinheiro, Tróccoli e Tamayo (2003). Participaram da pesquisa 2.438 funcionários de uma organização educacional confessional, o que corresponde a 58% da sua população. Concluiu-se que o clima social e as estratégias de enfrentamento do estresse impactam o bem-estar no trabalho.

Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) testaram a relação entre o suporte organizacional para ascensão, promoção e salários e os estilos gerenciais e o bem-estar no trabalho, contemplando o afeto positivo, o afeto negativo e a realização pessoal do trabalhador. O estudo foi realizado em duas organizações privadas, com o total de 157 trabalhadores que responderam a um questionário composto de três escalas, sendo o bem-estar no trabalho avaliado pela EBET (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Os resultados indicaram que tanto os estilos gerenciais quanto o suporte para ascensão, promoção e salários apresentam associações significativas com o bem-estar no trabalho.

A EBET foi construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008). Partiram da hipótese básica de que o bem-estar no trabalho compreende emoções/humores e a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. Participaram da pesquisa 317 trabalhadores de organizações públicas e privadas. O instrumento foi composto de nove itens de emoções/humores positivos, 13 de emoções/humores negativos e nove itens de expressividade/realização no trabalho, apresentando bons parâmetros psicométricos.

Estudo realizado por Silvério (2008) revelou que o principal preditor de bem-estar no trabalho foram os afetos positivos. Teve como objetivo submeter ao teste empírico as relações entre experiências afetivas no contexto do trabalho e as três dimensões de bem-estar no trabalho – satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Em uma amostra composta

de 253 profissionais de uma indústria metalúrgica de autopeças em São Paulo, foi utilizado um questionário de autopreenchimento com escalas que avaliaram afetos positivos e negativos (escala de ânimos positivos e negativos); e o BET (composta de escalas de satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). Concluiu-se que o bem-estar no trabalho é um estado psicológico sustentado, em especial, pela vivência de emoções positivas no contexto de trabalho.

Valente (2007) realizou pesquisa para verificar as relações entre bem-estar subjetivo (satisfação geral com a vida, afetos positivos e afetos negativos) e bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo) entre professores de Educação Física que atuavam em escolas e academias. A amostra foi composta de 124 professores de Educação Física, 34 de escolas particulares e 90 de academias. O instrumento de coleta foi um questionário autoaplicável, composto de cinco escalas que mediram as variáveis do estudo e um questionário de dados complementares. Os resultados desse estudo revelaram que os professores são considerados pessoas relativamente felizes com sua vida pessoal e que apresentam relação mediana no que se refere à sua vida profissional. Indicaram também que os construtos BES e BET guardam relações importantes entre si.

Com o objetivo de analisar os impactos que as dimensões da organização positiva exerciam sobre o bem-estar dos trabalhadores, a avaliação feita por Chiuzi (2006) apurou que o bem-estar dos trabalhadores é caracterizado por: bem-estar subjetivo composto de satisfação geral com a vida, afetos positivos e afetos negativos; e bem-estar no trabalho, composto de satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Organização positiva foi concebida como um construto composto de três dimensões: percepção de suporte organizacional, percepções de justiça organizacional e confiança do empregado na organização. A amostra foi constituída de 200 trabalhadores de diversas empresas do estado de São Paulo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário autoaplicável, formado por nove escalas que mediram as variáveis do estudo: a escala de satisfação com o

trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (BET); e as demais escalas para cada construto de organização positiva. Os resultados revelaram que bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho apresentam relações entre si.

Alberto (2000) investigou os determinantes da felicidade no trabalho como fator de diferenciação nas trajetórias profissionais de Engenharia. O foco foram os fatores relacionados à satisfação e felicidade e como eles se integram na produção desses sentimentos. A base teórica desse estudo envolveu a relação emocional do homem com o trabalho, o conceito de *flow*, o sentido do trabalho e o ajustamento da identidade com o trabalho. Foram entrevistados engenheiros de 28 a 45 anos de idade, seguindo um roteiro que abordou as opções de carreira e seus momentos de felicidade e infelicidade no trabalho. Os resultados acusaram que o trabalho é importante para os indivíduos, caracterizado por uma relação emocional que possibilita a felicidade em momentos específicos em fases da carreira desses profissionais. Esses momentos coroam realizações de potencial, satisfações de necessidades de reconhecimento e de agrupamento, de autoestima e de prazer pela atividade em si.

O QUADRO 3 apresenta um sumário das pesquisas desenvolvidas, indicando autores e instituições, título do trabalho, marco teórico e metodologia:

Quadro 3 – Pesquisas sobre felicidade/bem-estar no Brasil

Autoria, Centro de pesquisa	Título	Marco teórico	Metodologia
Rocha Sobrinho e Porto (2012) UCB	Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, <i>coping</i> e variáveis demográficas.	Clima social, <i>coping</i> , bem-estar no trabalho	Questionário: EBET, EACS, ECO; 2.438 funcionários
Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) Unb	Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.	Escala bem-estar no trabalho, suporte organizacional	Questionário: EBET, ESOP, EAEG; 157 trabalhadores
Paschoal e Tamayo (2008) UnB	Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho.	Escala de bem-estar no trabalho	Questionário: EBET 317 trabalhadores
Silvério (2008) UMESP	Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho.	Experiências afetivas como preditores do bem-estar no trabalho	Questionário: EAPN, BET 253 profissionais

Valente (2007) UMESP	Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho em profissionais de Educação Física.	Bem-estar subjetivo, bem-estar no trabalho	Questionário: BES, BET 124 professores
Chiuzi (2006) UMESP	As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores.	Dimensões da organização positiva, bem-estar dos trabalhadores	Questionário: BET 200 trabalhadores
Alberto (2000) USP	Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros	Felicidade no trabalho	Qualitativa: entrevistas com 13 engenheiros de empresas de São Paulo.

UCB: Universidade Católica de Brasília; EBET: Escala de Bem-Estar no Trabalho; EACS: Escala de avaliação de clima social; ECO: Escala de *coping* ocupacional UnB; Universidade de Brasília; ESOP: Escala de Suporte Organizacional Percebido; EAEG: Escala de Avaliação dos estilos gerenciais; EAPN: Escala de Afetos Positivos e Negativos; UMESSP: Universidade Metodista de São Paulo; BES: Bem-estar subjetivo; USP: Universidade de São Paulo.

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que a maior parte dos estudos é quantitativa, com aplicação de questionários como instrumento de coleta de dados. Os dados indicam que o questionário EBET (PASCHOAL; TAMAYO, 2008) e o questionário BET (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008) têm sido os mais utilizados nas pesquisas.

Concluindo o capítulo, para fins desta dissertação utiliza-se o termo Felicidade/bem-estar no trabalho, representada pelas três dimensões: BEP, BES e BET. Apesar das nomenclaturas utilizadas por Paschoal e Tamayo (2008) e por Siqueira e Padovam (2008) – EBET e BET, respectivamente – suscitarem algumas dúvidas pela semelhança, os construtos mensurados se diferenciam, o primeiro mensurando os construtos BEP e BES e o segundo, o BET.

Bem-estar no trabalho/EBET, segundo Paschoal e Tamayo (2008), refere-se à prevalência de emoções positivas no trabalho e à percepção do indivíduo de que o seu trabalho expressa e desenvolve seu potencial e habilidades, avançando no alcance de suas metas de vida. Inclui tanto aspectos afetivos quanto cognitivos, englobando os pontos centrais da abordagem hedonista (BES) e da eudaimônica (BET).

O BET, segundo Siqueira e Padovam (2008), é um construto psicológico multidimensional, representando vínculos afetivos com o trabalho e com a organização, composto de: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Elevado nível de bem-estar no trabalho

é associado ao relato dos trabalhadores sobre estarem satisfeitos com o trabalho, reconhecerem o envolvimento nas tarefas e revelarem compromisso afetivo com a organização empregadora.

Essa argumentação dá sustentação para a opção pelos construtos e respectivos instrumentos, que deram base para o desenvolvimento da presente pesquisa, cuja metodologia é apresentada no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se a caracterização e o modelo de pesquisa proposto baseado nos construtos BEP, BES e BET; a população e amostra objeto do estudo; e as técnicas de coleta e de análise dos dados. Concluindo o capítulo, apresenta-se uma síntese dos procedimentos desta pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir os objetivos desta dissertação – identificar como se manifestam e quais os preditores de felicidade no trabalho, na percepção dos empregados da Distribuidora Cervantes –, foi realizado estudo de caso único, de caráter descritivo e qualitativo.

Optou-se pelo estudo de caso, pois se buscam o conhecimento e o entendimento mais profundo sobre a percepção de um fenômeno contemporâneo, a ser examinado em seu contexto (YIN, 2001), sendo, portanto, o método adequado para identificar a percepção dos trabalhadores da Distribuidora Cervantes em relação à felicidade no espaço laboral.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, uma vez que visa a descrever características de determinada população ou de determinado fenômeno, com o intuito de identificar e obter informações (VERGARA, 2005). Conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Em relação ao método de coleta de dados, trata-se de pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa, segundo Malhotra (2001), é apropriada quando existe a possibilidade de adotar medidas quantificáveis de variáveis e interferências, a partir de amostras de uma população. Foi aplicado questionário estruturado,

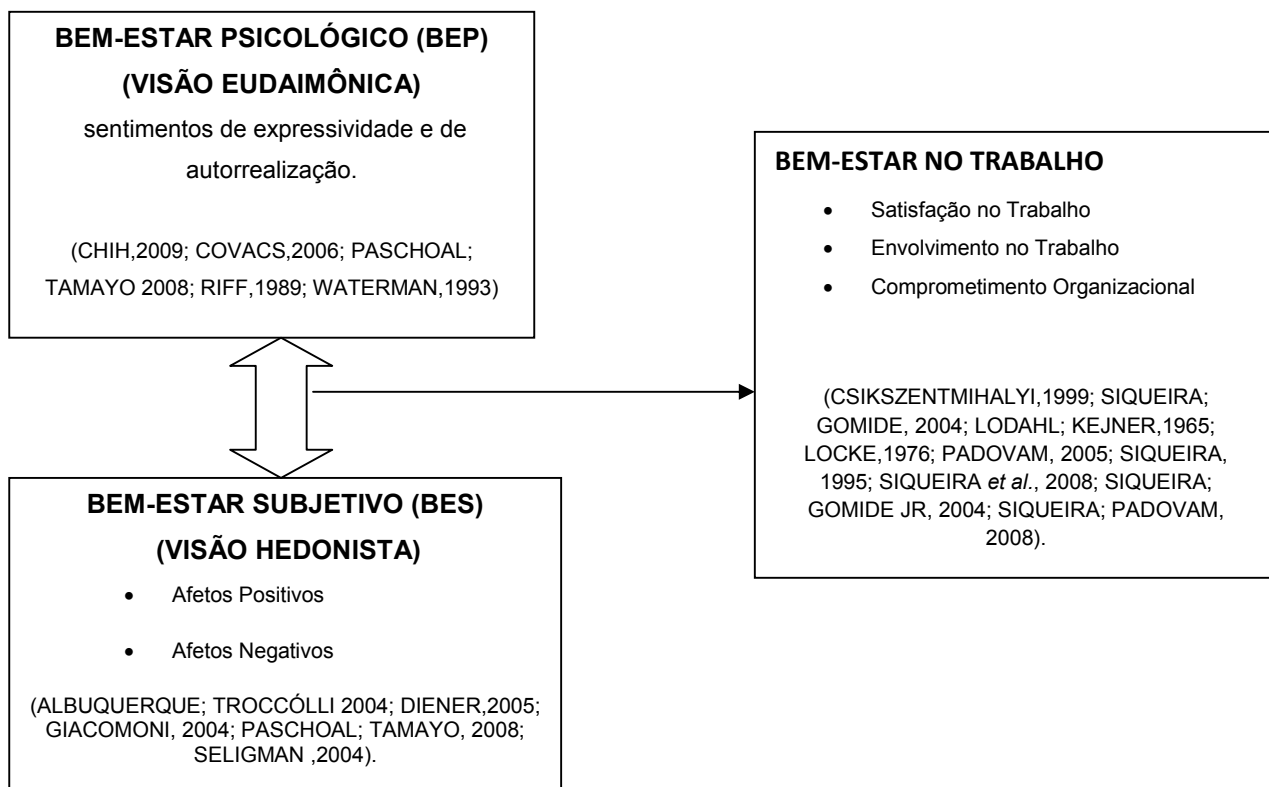
visando à mensuração do fenômeno – percepção sobre a felicidade/bem-estar no trabalho, o que significa que as opiniões e informações foram traduzidas em números, utilizando-se recursos e técnicas estatísticas (MINAYO, 2004).

Foi realizada, ainda, pesquisa documental caracterizada pela análise de documentos que ainda não receberam tratamentos analíticos ou já processados, disponibilizados pelas empresas e que podem receber outras interpretações (GIL, 2008). Para esta investigação, o documento disponibilizado pela empresa Cervantes foi o Sumário Executivo do Guia Você S/A. (2012), contendo o resultado da pesquisa sobre IFT, realizado pela PROGEP-FIA (REVISTA GUIA VOCÊ S/A., 2012).

3.2 Modelo de pesquisa

Tendo como referência a discussão da teoria, elaborou-se o modelo de pesquisa, sendo a felicidade dos trabalhadores representada por três construtos: BEP, BES e BET, que se supõe manterem relações significativas entre si. Para a construção do modelo de pesquisa, buscou-se considerar os aspectos da visão eudaimônica e hedônica, para caracterizar o campo científico da felicidade e sua relação com o trabalho. Conforme apresentado na FIG. 2, o BEP e o BES, cujo instrumento de mensuração foi elaborado por Paschoal e Tamayo (2008), são preditores do BET, instrumento elaborado por Siqueira (1995) e Siqueira *et al.* (2008), caracterizando a felicidade no trabalho:

Figura 2 – Modelo de pesquisa: felicidade/bem-estar no trabalho



Fonte: elaborado pela autora.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese das principais variáveis que caracterizam os construtos. O QUADRO 4 apresenta a caracterização do BEP e o QUADRO 5, o BES.

Quadro 4 – Bem-estar psicológico

Autores	Sentimentos de expressividade e de autorrealização
Chih (2009); Covacs (2006)	- Combinação completa e autossuficiente de virtudes; - grau em que uma pessoa funciona perfeitamente.
Riff (1989)	- Autoaceitação - atitudes positivas em relação a si mesmo; - Relação positiva com os outros - confiança na relação com os outros; - autonomia - autodeterminação e independência; - controle do ambiente - desenvolvimento de habilidades para escolher ou criar situações adequadas às condições pessoais; - propósito na vida - percepção de que a vida é significativa; - crescimento pessoal - desenvolvimento do potencial do indivíduo.
Paschoal e Tamayo (2008)	- Realização do potencial pessoal, desenvolvimento de habilidades e avanço das metas fundamentais da vida; - sentimentos de expressividade e de autorrealização.
Waterman (1993)	- Visão eudaimônica; concepção aristotélica de felicidade; - expressão de virtudes.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 5 – Dimensões do bem-estar subjetivo (BES)

Autores	Vínculos afetivos positivos	Vínculos afetivos negativos	Satisfação com a vida
Albuquerque e Tróccoli (2004)	Estado de alerta; entusiasmo nas atividades.	Ansiedade, depressão; agitação, pessimismo, angústia.	Frequentes afetos positivos e rara experiência emocional negativa.
Diener (2005)	Interesse e engajamento.	Visão negativa sobre a vida.	Baixos níveis de emoções negativas.
Giacomoni (2004)	Afeto prazeroso.	Afeto desprazeroso.	Consistência de afetos positivos.
Seligman (2004)	Enlevo, deleite, animação, conforto.	Ausência de prazer e gratificação.	Alcance dos objetivos e das necessidades.
Paschoal e Tamayo (2008)	Animação, disposição, felicidade.	Frustração, ansiedade.	

Fonte: elaborado pela autora.

O QUADRO 6 informa as três dimensões do BET. Adotou-se o conceito de Siqueira (2008) e Siqueira e Padovam (2008), que manifestam uma visão integradora do BET, entendido por meio de vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo), em suas dimensões afetivas – afeto positivo e negativo.

Quadro 6 – Bem-estar no trabalho

Autores	Construtos	Variáveis
Lodahl e Kejner (1965) Padovam (2005) Csikszentmihalyi (1992; 1999; 2004)	Envolvimento no trabalho	Estar pessoalmente ligado ao trabalho; comer, viver e respirar o trabalho – <i>Flow</i> .
Siqueira e Gomide Jr. (2004) Locke (1976), Siqueira (1995)	Satisfação no trabalho	Satisfação com os colegas, salário, chefia, promoções e com a natureza do trabalho.
Siqueira e Padovam (2008) Siqueira e Gomide (2004) Siqueira <i>et al.</i> (2008).	Comprometimento organizacional afetivo	Sentimentos: de orgulho de trabalhar na empresa, estar contente, interessado, animado e entusiasmado na empresa em que trabalha.

Fonte: elaborado pela autora

Na literatura, conforme Chiuzi (2006), as poucas publicações existentes demonstram a relação existente entre bem-estar no trabalho e bem-estar subjetivo, citando-se os estudos de Siqueira *et al.* (2006), de Padovam (2005) e de Meleiro (2005). Valente (2007) também revelou que BES e BET guardam relações entre si e que o acúmulo de experiências negativas ao longo da vida poderia reduzir a vivência de experiências e de avaliações positivas sobre a vida em geral, e vice-versa, bem como a relação com o BET, cujas dimensões (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo) demonstraram ser interdependentes. Assim, ainda há uma

carência de estudos correlacionais envolvendo o construto bem-estar no trabalho com outras variáveis (CHIUZI, 2006). Não foram encontradas publicações que correlacionassem bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico com bem-estar no trabalho. Assim, para este trabalho, são formuladas três hipóteses:

- a) H1. As dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividades e de autorrealização) terão impacto sobre as dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos), e vice-versa.
- b) H2. As dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividade e de autorrealização) terão impacto positivo sobre as dimensões bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).
- c) H3. As dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos) terão impacto positivo sobre as dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).

3.3 População e amostra

A população corresponde a um conjunto de pessoas que apresentam alguma característica em comum, sendo a amostra uma parcela da população selecionada para uma pesquisa, com o objetivo de se fazer inferências acerca da população (MARCONI; LAKATOS, 2006). Neste estudo, a unidade de análise, que está relacionada à definição do que é o caso (YIN, 2001), corresponde à empresa Distribuidora Cervantes.

A Distribuidora Cervantes está localizada em Montes Claros, sexta cidade mais populosa do estado de Minas Gerais. Fundada em 3 de janeiro de 1994, a empresa atende a cerca de 30 municípios, sendo distribuidora exclusiva dos produtos AmBev. Foi selecionada para a realização desta pesquisa em função de ter sido classificada em 2º lugar na Revista Guia Você S/A. (2012), como uma das

melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ramo atacadista, utilizando como critério para sua classificação o IFT.

Nesta pesquisa, a população refere-se à totalidade dos trabalhadores da Distribuidora Cervantes (190), divididos nos seguintes setores: 124 na área de logística; 47 no setor comercial; e 19 no setor administrativo. A amostra foi calculada considerando-se a escala Likert e o objetivo do estudo, que é estimar a resposta média dos empregados em relação a cada uma das questões. Como parâmetros foram utilizados o desvio-padrão de 0,6, margem de erro de 0,1 unidades e confiança de 95%. Com base nesses parâmetros, a amostra mínima para estimar a média das respostas, com margem de erro de 0,1, é de 81 entrevistados. Obteve-se o retorno de 121 questionários preenchidos adequadamente, sobrepondo-se ao número mínimo exigido para a amostra.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Para esta pesquisa, foram coletados dados secundários e primários. Fontes primárias referem-se aos contatos diretos e pesquisa de campo ou de laboratório; fontes secundárias referem-se a dados trabalhados em outras pesquisas ou informações disponíveis em documentos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os dados secundários (pesquisa documental) foram coletados a partir de documentos disponibilizados pela empresa e do Sumário Executivo do Guia Você S/A. (2012) e informações disponibilizadas pela FIA, responsável pela pesquisa no Brasil, no *site* da instituição¹¹. Foram realizadas ainda entrevistas transcritas com a gerente de projetos, a fim de se obterem mais informações sobre o processo operacional da Cervantes, conhecer as dependências da empresa e os programas desenvolvidos, bem como abordadas questões referentes à pesquisa da Revista Guia Você S/A.

¹¹ Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/default.aspx>. Acesso em: 28 de outubro de 2013.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de um questionário de autopreenchimento (APÊNDICE A), em escala *Likert* de 5 pontos, composto de escalas EBET (PASCHOAL; TAMAYO, 2008) e BET (SIQUEIRA, 1995; SIQUEIRA *et al.*, 2008). A EBET, construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008), é constituída de duas partes: uma de afeto e outra de expressividade/realização no trabalho. Os itens de afeto - emoções e humores positivos e negativos no trabalho - foram derivados da EBS de Albuquerque e Tróccoli (2004). Os itens de realização - percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve suas habilidades e potencial e avança no alcance de suas metas de vida - foram desenvolvidos a partir da literatura, especialmente da proposta de Waterman (1993), e de entrevistas com diferentes tipos de trabalhadores. Para validação da escala foram utilizados os questionários respondidos por 317 trabalhadores (216 mulheres e 101 homens) de diferentes organizações, públicas e privadas, do Distrito Federal. Foram realizadas entrevistas utilizando-se as seguintes perguntas: o que é ser feliz no trabalho para você? É importante se sentir realizado no trabalho? O que é a realização no trabalho? As entrevistas foram gravadas e transcritas e permitiram confirmar o instrumento.

A EBET é composta de três fatores: a) afeto positivo, com nove itens e *Alpha* de Cronbach de 0,93; b) afeto negativo, com 12 itens e *Alpha* de Cronbach de 0,91; c) o fator realização, com nove itens e *Alpha* de Cronbach de 0,88. Assim, os resultados encontrados demonstraram que o BET pode ser conceituado a partir das dimensões afeto e realização/expressividade, sustentando a ideia de que o espaço laboral constitui-se em lugar privilegiado de emoções, de realização e de construção da felicidade pessoal (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

A EBET foi construída e validada por Siqueira (1995) e Siqueira *et al.* (2008). Foi baseada em um modelo de bem-estar no trabalho, vinculado aos pressupostos de Fredrickson (1998; 2001) e Fredrickson *et al.* (2000), no que se refere à promoção de saúde e de bem-estar, como o indivíduo sentir-se bem no trabalho (satisfação, envolvimento e comprometimento), utilizando-se dos recursos pessoais (físico, psicológico e social), para solucionar os inúmeros problemas presentes no

ambiente de trabalho, manter estados psicológicos positivos e alcançar os resultados traçados pela organização. É composta de três escalas:

- a) Escala de Satisfação no Trabalho (EST) – avalia o grau de satisfação do trabalhador com o trabalho, em uma escala de sete pontos (1=totalmente insatisfeito a 7=totalmente insatisfeito). É composta de 15 itens distribuídos em cinco fatores, que apresentaram alto nível de confiabilidade:
- satisfação com os colegas, *Alpha* de Cronbach de 0,81;
 - satisfação com o salário, *Alpha* de Cronbach de 0,90;
 - satisfação com a chefia, *Alpha* de Cronbach de 0,89;
 - satisfação com a natureza do trabalho, *Alpha* de Cronbach de 0,77; e
 - satisfação com promoções, *Alpha* de Cronbach de 0,81.
- b) Escala de envolvimento no trabalho (EET) – Construída e validada por Lodahl e Kejner (1965) e no Brasil validada por Siqueira (1995). Mede o grau de envolvimento do trabalhador com o seu trabalho, em uma escala que varia em sete pontos: de 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente. É composta de cinco questões, com *Alpha* de Cronbach de 0,78.
- c) Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO) – avalia o vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização, em uma escala de cinco pontos (1=nada até 5=extremamente). É constituída de cinco itens, com *Alpha* de Cronbach de 0,93.

O QUADRO 7 mostra as escalas, construtos e respectivas questões do questionário aplicado nesta pesquisa.

Quadro 7 - Composição do questionário felicidade no trabalho

Escola	Construto	Fatores	Questões
EBET	BEP	Sentimentos de expressividade e de autorrealização	27 a 35
	BES	Afetos positivo e negativo; satisfação com a vida	6 a 26
BET	BET	Satisfação no trabalho	41 a 55
		Envolvimento no trabalho	36 a 40
		Comprometimento afetivo organizacional	1 a 5

Fonte: elaborado pela autora.

A última seção do questionário (questões 56 a 62) refere-se aos dados de caracterização dos participantes, como, sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço e tempo de empresa.

A primeira versão do questionário foi submetida à aprovação da gerente de projetos da Distribuidora Cervantes, no dia 19 de outubro de 2013. A gerente observou que a forma como o questionário estava estruturado poderia gerar dificuldade para o entendimento dos trabalhadores da empresa, que têm, a maioria, baixo nível de escolaridade. As questões estavam organizadas e agrupadas segundo os construtos; e existiam diferentes escalas, de cinco e de sete pontos. A partir dessa observação, todas as questões foram padronizadas para escala de cinco pontos. O desenho do questionário foi alterado, colocando-se a escala após cada questão e agrupando-se as questões de acordo com a variação das escalas, conforme apresentado no APÊNDICE A. Após essas alterações, o questionário foi considerado adequado ao nível dos trabalhadores da empresa, pela gerente, sendo submetido, então, a pré-teste.

O pré-teste tem por objetivo assegurar a validade e a precisão, evitando que a pesquisa chegue a um resultado falso (GIL, 2007). O questionário foi submetido a uma amostra de cinco pessoas, que o responderam no tempo médio de três minutos. Os respondentes entenderam todas as questões e não encontraram dificuldade em respondê-las.

Optou-se por aplicar o questionário de forma coletiva, pela pesquisadora, no auditório da empresa, antes do início do expediente. No dia 16/10/2013 participaram 19 trabalhadores internos da Distribuidora Cervantes. No dia 26/10/2013, o questionário foi aplicado a 71 trabalhadores das áreas de distribuição, armazém e comercial. Como o nível educacional desses trabalhadores é mais baixo, optou-se pela distribuição do questionário aos trabalhadores que seguiram a aplicação em projeção *Power Point*. Poucos respondentes tiveram dúvidas, respondidas pessoalmente pela pesquisadora. No dia 30/10/2013, o questionário foi aplicado a 30 trabalhadores da área comercial.

Os questionários foram tabulados em uma planilha *Excel*, codificada com as 64 questões, para a análise de dados.

3.5 Técnicas de análise dos dados

Os dados tabulados foram submetidos a análises uni e multivariadas, com o auxílio dos *softwares Statistical Package for the Social Science (SPSS) e SmartPLS*.

Procedeu-se inicialmente à análise das escalas. Para a identificação e tratamento de *missings* (dados ausentes), foram analisadas todas as questões levantadas pelo estudo para mensurar o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico e o bem-estar no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores da empresa. Não se observou algum dado faltante, ou seja, todas as questões foram respondidas por todos os respondentes (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Passou-se, então, à identificação e tratamento de *outliers*. Essa análise foi realizada no intuito de identificar respostas muito discrepantes em relação à massa de respostas. Um *outlier* é definido como um ponto extremo, anormal em relação aos demais. Nesta dissertação foi definido como sendo um ponto maior ou menor que a média das respostas na questão estudada acrescida ou subtraída de três vezes o desvio-padrão. Valores abaixo ou acima dos níveis obtidos são considerados *outliers* (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Foram identificados sete valores extremos (*outliers*) que, quando retirados da análise, o resultado final não se alterou. Decidiu-se, então, mantê-los na análise tendo em vista a não modificação no padrão dos resultados.

Antes de iniciar a análise exploratória das questões que compusera os construtos, é preciso avaliar a adequação das escalas utilizadas. Para tanto, utilizou-se o teste de confiabilidade interna dos dados, *Alpha* de Cronbach. A consistência

interna das escalas é boa quando o valor encontrado está acima do nível mínimo aceitável de 0,6 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A TAB. 1 apresenta o valor de *Alpha* de Cronbach obtido para cada um dos construtos utilizados neste estudo.

Tabela 1 – *Alpha* de Cronbach para as escalas de felicidade/bem-estar no trabalho

Construto	<i>Alpha</i> de Cronbach
Bem-estar subjetivo	0,657
Bem-estar psicológico	0,837
Bem-estar no trabalho	0,923

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os construtos tiveram valor de *Alpha* acima do nível mínimo desejável de 0,6, indicando adequação das escalas utilizadas para mensurar o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico e o bem-estar no trabalho, sem a necessidade de se eliminar alguma questão.

A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, utilizando tabelas contendo a frequência absoluta e relativa para a identificação das principais características sociodemográficas dos colaboradores (MAGALHÃES; LIMA, 2002).

A caracterização da avaliação feita pelos colaboradores para os itens utilizados para mensurar os construtos bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho foi feita por meio da média obtida em cada um dos itens avaliados para cada variável, no intervalo de 95% de confiança (MAGALHÃES; LIMA, 2002). Respostas cujo intervalo de confiança para média esteja acima do ponto médio três indicam tendência à concordância, a um sentimento marcante ou satisfação com as afirmativas. Questões cujas respostas possuem intervalo de confiança que contenha o ponto médio três indicam que não existe clara tendência nas respostas, ou seja nem concordo nem discordo, pouco sentimento ou indiferença. Já respostas em que esse intervalo esteja abaixo de três significam tendência à discordância, a pouco sentimento ou insatisfação.

Para responder ao objetivo da pesquisa de identificar as relações entre o bem-estar psicológico e subjetivo e o bem-estar no trabalho, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais. Essa é uma técnica que possibilita a análise das múltiplas relações de dependência entre os construtos avaliados bem como as relações entre as variáveis latentes e suas indicadoras (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A estimação do modelo proposto foi feita por meio do método *Partial Least Squares* (PLS), por ser mais robusto em termos de suposições e tamanho da amostra, tendo em vista que não requer normalidade multivariada (HAIR JR. *et al.*, 2009). Tanto para a avaliação do modelo de mensuração, que utiliza as variáveis indicadoras para explicar as variáveis latentes, quanto para o modelo estrutural, que descreve a relação entre as variáveis latentes, utilizou-se o método PLS. A significância das associações foi obtida a partir do método de reamostragem *Bootstrap* (EFRON, 1982).

A proporção da variabilidade dos construtos propostos explicada pelo modelo foi obtida por meio do coeficiente de determinação (R^2), que é uma medida de adequação do modelo estrutural (TENENHAUS *et al.*, 2010). Já a variabilidade média extraída (AVE) foi utilizada para avaliar a adequação do modelo de mensuração, ou seja, a variabilidade dos construtos explicada pelas variáveis indicadoras (TENENHAUS *et al.*, 2010).

Além dessas características, determinou-se a validade convergente, validade discriminante e a confiabilidade das escalas de medidas. O critério de validade convergente foi avaliado segundo a AVE. Por meio das cargas fatoriais do modelo descreveu-se a validade discriminante e a confiabilidade foi verificada com base na confiabilidade composta (TENENHAUS *et al.*, 2010).

A avaliação geral do modelo PLS foi feita por meio do índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit - GoF*), que é a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração) (TENENHUAUS; AMATO; VINZI, 2004; TENENHAUS *et al.*, 2010).

Para determinar se as associações encontradas são estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, consideraram-se como significativas relações cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é igual ou inferior a 0,05.

Concluindo o capítulo, o QUADRO 8 exibe uma síntese dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

Quadro 8 – Procedimentos metodológicos da pesquisa

Objetivos	Autores	Coletas de dados	Análise dos dados
Identificar os sentimentos de expressividade e autorrealização – bem-estar psicológico/BEP – dos empregados da Distribuidora Cervantes.	Chih (2009), Covacs (2006), Paschoal e Tamayo (2008), Riff (1989).	Questões 27 a 35	Estatística descritiva e multivariada
Identificar as experiências de afetos vivenciados no contexto laboral – bem-estar subjetivo/BES – dos empregados da Distribuidora Cervantes.	Albuquerque e Trócolli (2004), Albuquerque, Sousa e Martins (2010), Diener (1999), Giacomoni (2004), Paschoal (2008).	Questões 6 a 26	Estatística descritiva e multivariada
Identificar o nível de satisfação no trabalho, de envolvimento no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo – bem-estar no trabalho/BET - dos empregados da Distribuidora Cervantes.	Graziano (2005), Lodahl e Kejner (1965), Mowday, Steers e Porter (1979), Padovam (2005), Seligman (2004), Siqueira <i>et al.</i> (2008), Siqueira e Gomide Jr. (2004), Silvério (2008).	Questionário BET Satisfação com o trabalho – questões 41 a 55; Envolvimento no trabalho – questões 36 a 40; Comprometimento – questões 1 a 5	Estatística descritiva e multivariada
Identificar a relação entre bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho dos empregados da Distribuidora Cervantes.		Questionários EBET e BET	Estatística multivariada - Equação Estrutural
Comparar o resultado desta pesquisa com o da pesquisa realizada pela Revista Guia Você S/A. (2012).		Questionários EBET e BET; Pesquisa Guia Você S/A. (2012)	Estatística descritiva

Fonte: elaborado pela autora.

Na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados deste estudo está organizada em cinco seções: na primeira, apresenta-se a caracterização da empresa pesquisada; na segunda, a amostra da empresa segundo características sociodemográficas; na terceira, a percepção dos empregados sobre a felicidade no trabalho, segundo cada um dos construtos – BES, BEP e BET; e na quarta, a comparação dos resultados aqui obtidos com os apresentados no Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012).

4.1 Caracterização da empresa pesquisada

A Distribuidora de Bebidas Cervantes Ltda., fundada em 3 de Janeiro de 1994, tem como atividade a distribuição exclusiva dos produtos AmBev na cidade de Montes Claros, a 422 km da capital do estado de Minas Gerais. A empresa é dirigida por três sócios-diretores e atende à cidade de Montes Claros e a 30 municípios do norte de Minas.

A empresa conta com o total de 190 empregados, distribuídos em uma estrutura funcional dividida em três áreas, conforme informado pela gerente de projetos, Mariana Bastos (ENT. 1):

- a) Logística – com seis empregados na puxada (transporte), 90 na distribuição e 20 no armazém;
- b) comercial – com 30 vendedores, seis supervisores, dois gerentes, seis profissionais na área de marketing e dois analistas de telemarketing;
- c) administrativo – 17 empregados e três jovens aprendizes.

O processo operacional da empresa é pautado por programa de incentivos como forma de alcance das metas estratégicas, oriundas da AmBev, sendo reconhecida como a melhor prática da Confederação Nacional das Revendas Ambev. De acordo com França, repórter da Revista Você S/A. (2012), “a distribuidora

Cervantes mimetiza as práticas da Ambev”. Segundo a gerente de projetos, “nossa missão é repassar as práticas de gestão que a AmBev nos transmite, mas também buscar novas e inovadoras formas de gerenciar melhor os profissionais” (REVISTA VOCÊ S/A., 2012).

De acordo com a gerente de projetos (ENT. 1), o processo operacional da empresa é pautado em um programa de incentivos como forma de alcance das metas estratégicas, que são oriundas da AmBev, tendo como principais integrantes-alvo a área comercial. Esse programa de incentivos é definido por meio dos índices enviados pela AmBev à Cervantes, mensalmente. Esses índices são apresentados por televisão, em canal fechado, para toda a rede de vendas e centros de distribuição direta. É realizada intensa comunicação, com material promocional exposto nas salas de vendas e materiais motivacionais nas dependências internas da empresa. Nas reuniões matinais diárias, anteriores à visita aos clientes, os supervisores reforçam e incentivam a equipe para o alcance das metas, bem como realizam a cobrança dos resultados. Utiliza-se do artifício de *ranking*, no qual os empregados são dispostos em escalas decrescentes, de acordo com os índices alcançados. Os funcionários que atingem a meta/período têm suas fotos expostas em quadros nas dependências internas da empresa. Por uma questão de responsabilidade ambiental, as fotos são expostas em uma mídia digital, no Quadro de Gestão à Vista.

A empresa possui, ainda, um programa “Orgulho de ser Cervantes”, similar a um programa de milhagem, no qual cada meta alcançada pelos empregados é premiada com os chamados “orgulhos reais”, que é uma moeda interna da Cervantes. O total acumulado pode ser trocado por produtos, prêmios e brindes da distribuidora (ENT. 1).

A empresa não tem planejamento de desenvolvimento profissional, mas desenvolve algumas ações de estímulo aos empregados. Antes de abrir processo seletivo externo, as vagas são disponibilizadas internamente. Há ajuda de custo no valor de 40% do valor do curso de graduação ou técnico para quem tem até três anos de casa; acima desse tempo, a ajuda é de 60%. São aplicadas

avaliações de desempenho semestralmente, que orientam ações gerenciais, conforme a gerente de projetos da Cervantes (ENT. 1).

A fim de contribuir para a melhoria do ambiente do trabalho, desde 2012 a Distribuidora Cervantes participa da Pesquisa Guia Exame Você S/A.: Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, cujo resultado será discutido na última seção.

No próximo item é abordada a amostra da empresa segundo características sociodemográficas.

4.2 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra foi realizada por meio de análises univariadas das questões 56 a 62, visando à descrição dos 121 respondentes (TAB. 2).

Tabela 2 – Caracterização dos respondentes

Característica	Frequência	Percentual
Sexo		
Masculino	110	90,9
Feminino	11	9,1
Faixa Etária		
Até 20 anos	8	6,6
De 21 a 25 anos	21	17,4
De 25 a 30 anos	32	26,4
De 31 a 35 anos	32	26,4
De 36 a 40 anos	12	9,9
De 41 a 45 anos	7	5,8
De 46 a 50 anos	5	4,1
Acima de 50 anos	4	3,3
Estado Civil		
Casado	65	53,7
Solteiro	51	42,1
Outros	3	2,5
Desquitado/Divorciado/Separado	2	1,7
Escolaridade		
Ensino Fundamental	20	16,5
Ensino Médio	66	54,5
Ensino Técnico	4	3,3
Ensino Superior	26	21,5
Especialização/MBA	5	4,1
Tempo de Empresa		
Até 11 meses	20	16,5
De 1 a 4 anos	42	34,7
De 4,1 a 7 anos	28	23,1
De 7,1 a 10 anos	26	21,5
De 10,1 a 13 anos	3	2,5
De 13,1 a 16 anos	2	1,7
Tempo no cargo		
Até 11 meses	23	19,0
De 1 a 4 anos	70	57,9
De 4,1 a 7 anos	25	20,7
De 7,1 a 10 anos	0	0,0
De 10,1 a 13 anos	3	2,5
Setor de Atuação		
Distribuição	62	51,2
Comercial	39	32,2
Adm/Fin/Gestão	13	10,7
Armazém	7	5,8

MBA: *Master Of Business Administration*

Fonte: dados de pesquisa.

A grande maioria dos respondentes (90,9%) é do sexo masculino, possui entre 25 e 35 anos (26,4%), sendo que somente 6,6% têm até 20 anos e 3,3% mais de 50 anos, sendo 53,7% dos respondentes casados. Observa-se que 16,5% dos colaboradores possuem ensino fundamental, 54,5% possuem ensino médio e 21,5% ensino superior. Somente 3,3% cursaram ensino técnico e 4,1% pós-

graduação ou MBA. Entre os respondentes, cerca de 75% não possuem ensino superior.

Observa-se que 96% dos respondentes estão na empresa há até 10 anos, sendo que 34,7% têm um a quatro anos de empresa. Mais da metade dos empregados tem entre um e quatro anos de atuação no cargo atual (57,9%), seguidos pelos que têm entre quatro e sete anos de atuação (21%) e os que têm até 11 meses no cargo atual (19%). Metade dos respondentes atua no setor de distribuição (51,2%), seguida pelos empregados da área comercial (32%) e do administrativo, financeiro ou gestão (11%). Somente 6% estão lotados no armazém da organização estudada.

Portanto, a amostra caracteriza-se por ser predominantemente do sexo masculino, casada, entre 25 e 35 anos, com ensino médio. A maioria está na empresa e ocupa o mesmo cargo há até quatro anos e atua no setor de distribuição.

As respostas obtidas dos empregados da Cervantes para as questões que caracterizam as dimensões BEP, BES e BET são descritas a seguir.

4.3 Percepção dos empregados da Cervantes sobre a felicidade/bem-estar no trabalho

Esta seção apresenta as respostas obtidas para as questões que constituíram os construtos BEP, BES e BET. A avaliação foi realizada por meio da nota média obtida em cada uma das questões de cada construto e o seu respectivo intervalo com 95% de confiança (IC 95%). Valores cujo intervalo de confiança para a média estiveram acima do ponto médio três foram considerados positivos, tendo em vista que, em média, com 95% de confiança, as respostas obtidas no geral foram positivas. Por outro lado, respostas cujo intervalo ficaram abaixo de três indicaram tendência mais negativa. Já questões com “três” no intervalo foram consideradas

meio termo, tendo em vista que a média contém o ponto médio da escala *Likert* da pesquisa.

4.3.1 Avaliação do bem-estar psicológico (BEP)

Neste subitem trata-se da avaliação das questões que compuseram o construto BEP (Q27 a Q35), avaliadas na escala *Likert*, que variou de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente. A TAB. 3 lista os resultados médios das respostas e o intervalo com 95% de confiança, de acordo com a percepção dos 121 respondentes, empregados da Cervantes.

Tabela 3 – Bem-estar psicológico

Questões	Média	IC 95%	
Q 27 - Realizo o meu potencial	3,78	3,60	3,95
Q 28 - Desenvolvo habilidades que considero importantes	4,19	4,07	4,31
Q 29 - Realizo atividades que expressam minhas capacidades	3,80	3,64	3,96
Q 30 - Consigo recompensas importantes para mim	3,61	3,45	3,77
Q 31 - Supero desafios	4,15	4,05	4,25
Q 32 - Atinjo resultados que valorizo	4,03	3,88	4,17
Q 33 - Avanço nas metas que estabeleci para minha vida	3,91	3,78	4,04
Q 34 - Faço o que realmente gosto de fazer	3,67	3,50	3,84
Q 35 - Expresso o que há de melhor em mim	3,95	3,82	4,08
Média geral	3,89	3,75	4,04

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da análise da TAB. 3 é possível verificar que todos os itens utilizados para mensurar o BEP receberam notas com intervalo de confiança acima do ponto médio três, indicando tendência dos respondentes a concordarem com os itens, ou seja, a uma avaliação positiva do BEP (3,89).

Destaca-se, considerando-se questões com notas médias e intervalo de confiança acima do ponto médio três e acima da média geral de 3,89, que os respondentes reconhecem que desenvolvem habilidades que consideram importantes (Q28 - 4,19), que superam desafios (Q31 - 4,15), que atingem resultados que valorizam (Q32 - 4,03), que expressam o que há de melhor em si (Q 35 - 3,95) e que há avanço nas metas que estabelecem para suas vidas (Q33 - 3,91). As mais baixas

médias referem-se a “consigo recompensas importantes para mim” (Q 30 – 3,61) e “faço o que realmente gosto de fazer” (Q34 – 3,67). Os resultados encontrados, portanto, sugerem que a Cervantes é um lugar privilegiado de realização e expressividade pessoal, permitindo a realização do potencial pessoal, o desenvolvimento de habilidades e os sentimentos de expressividade e de autorrealização (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Quando se compara a média deste estudo com as de outros realizados recentemente (SANT’ANNA; PASCHAL; GOSENDO, 2012; SOUSA, 2011), pode-se observar um padrão de respostas semelhantes. Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012) identificaram média de 3,75 e Sousa (2011), média de 3,82. Pode-se inferir que a Cervantes possui ambiente mais propício à realização e expressividade ou ao bem-estar psicológico, uma vez que média da empresa (3,89) foi um pouco superior à desses estudos.

4.3.2 Avaliação do bem-estar subjetivo (BES)

A TAB. 4 disponibiliza o resultado da avaliação das questões do construto BES (Q6 a Q26). A escala *Likert* desse construto varia de 1=nada a 5=extremamente. As questões marcadas com asterisco indicam inversão, ou seja, respostas cujo intervalo esteja abaixo de três indicam tendência mais positiva.

Tabela 4 – Bem-estar subjetivo

Questões	Média	IC 95%	
Afetos positivos	3,33	3,15	3,52
Q6 alegre	3,31	3,13	3,48
Q8 disposto	3,50	3,34	3,66
Q9 contente	3,25	3,05	3,45
Q13 animado	3,31	3,12	3,49
Q16 entusiasmado	3,19	2,99	3,39
Q18 feliz	3,39	3,20	3,58
Q22 empolgado	3,28	3,10	3,46
Q24 orgulhoso	3,58	3,40	3,76
Q26 tranquilo	3,21	3,03	3,39
Afetos negativos	2,22	2,03	2,43
Q7 preocupado*	2,69	2,48	2,89
Q10 irritado*	2,38	2,17	2,59
Q11 deprimido*	1,86	1,65	2,07
Q12 entediado*	2,06	1,84	2,28
Q14 chateado*	2,22	2,04	2,41
Q15 impaciente*	2,18	1,98	2,39
Q17 ansioso*	2,89	2,71	3,07
Q19 frustrado*	2,07	1,86	2,27
Q20 incomodado*	2,07	1,88	2,26
Q21 nervoso*	2,03	1,83	2,23
Q23 tenso*	2,42	2,21	2,63
Q25 com raiva*	1,88	1,70	2,06

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se que a avaliação do BES tendeu à positiva, com média de 3,33 para afetos positivos e de 2,22 para afetos negativos. Em 11 das 21 questões que mensuram o bem-estar subjetivo, os respondentes tenderam a sentir pouco ou nenhum sentimento – questões invertidas, marcadas com asterisco (52%), indicando a ausência de afetos negativos. Em oito, houve a tendência a apresentar muito ou extremo sentimento (39%), indicando afetos positivos; e em duas questões (Q 16 e 17), eles não manifestaram nem pouco nem muito sentimento (9%).

Considerando as questões que se sobressaem com elevadas notas médias e intervalo de confiança acima do ponto médio três e com média acima da média geral 3,33, houve tendência dos respondentes a se sentirem muito e/ou extremamente orgulhosos (Q24 – 3,58), dispostos (Q8 – 3,50) e felizes com o trabalho (Q18 – 3,39). Tal resultado configura a dimensão de afeto positivo do

construto bem-estar subjetivo relacionado às emoções agradáveis (DIENER, 2005).

Os respondentes não mostraram nem pouco nem muito entusiasmo e ansiedade em relação ao trabalho (Q16 – 3,19 e Q17 – 2,89), se observado o intervalo de confiança para as notas médias no ponto médio.

Por outro lado, considerando as notas médias mais baixas, com intervalo de confiança abaixo de três e média abaixo de 2,22, em geral, os respondentes tenderam a sentir pouca ou nenhuma depressão (Q11 – 1,86), raiva (Q25 – 1,88), nervosismo (Q21 – 2,03), tédio (Q 12 – 2,06), frustração e incômodo (Q 19 e Q 20 – 2,07) e impaciência (Q15 – 2,18). Esse resultado realça a relevante ausência do afeto negativo – segunda dimensão do construto bem-estar subjetivo, que compreende formas de reações negativas ou desagradáveis (ALBUQUERQUE; SOUSA; MARTINS; 2010; DIENER, 2005).

De acordo com esses resultados, os respondentes deste estudo relataram vivenciar mais os afetos positivos (orgulhoso, disposto e feliz com o trabalho) do que os negativos (deprimido, com raiva, nervoso, frustrado, entediado e impaciente), evidenciando um balanço emocional positivo, o que gera nos empregados acentuado sentimento de bem-estar com a vida (GIACOMONI, 2004).

Ao se comparar as médias obtidas neste estudo para as variáveis que compuseram os afetos negativos (reações desagradáveis) e afetos positivos (emoções agradáveis) com as médias de outras pesquisas sobre BES (CHIUZI, 2006; VALENTE, 2007), nota-se alinhamento dos resultados. Chiuzi (2006) identificou média de 1,97 para afetos negativos e 3,87 para afetos positivos. Estudo de Valente (2007) obteve a média de 1,68 para afetos negativos e 3,85 para afetos positivos. Os respondentes da Cervantes sugerem média de afetos positivos (3,33), um pouco inferior à desses estudos; e de afetos negativos (2,22), um pouco superior. Pode-se inferir que o BES na Cervantes é um pouco inferior ao dos estudos consultados.

4.3.3 Avaliação do bem-estar no trabalho

Nesta seção são apresentadas as questões que compuseram o bem-estar no trabalho, medida em relação aos construtos satisfação no trabalho (Q41 a Q 51), envolvimento no trabalho (Q36 a Q 40) e comprometimento afetivo organizacional (Q1 a Q5). O primeiro construto foi avaliado em uma escala que varia de 1=totalmente insatisfeito a 5=totalmente satisfeito; o segundo, de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente; e o terceiro, de 1=nada a 5=extremamente. Para avaliação, foram obtidas as médias com seus respectivos intervalos com 95% de confiança, de forma a descrever a percepção dos respondentes em relação a todos os itens que constituíram essa dimensão da pesquisa.

A TAB. 5 apresenta a média e o intervalo de confiança para o construto satisfação no trabalho (Q41 a Q55).

Tabela 5 – Satisfação no trabalho

Questões	Média	IC 95%	
Com colegas	3,89	3,80	4,00
41. Em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	3,89	3,75	4,03
42. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	4,09	3,99	4,19
43. Com a confiança que eu possa ter em meus colegas de trabalho	3,71	3,55	3,87
Com a chefia	3,82	3,70	3,96
44. Com o entendimento entre mim e meu chefe	3,66	3,50	3,82
45. Com o tratamento recebido pelo meu chefe	3,85	3,71	3,99
46. Com a capacidade profissional do meu chefe	3,95	3,81	4,10
Com tarefas	3,54	3,43	3,66
47. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	3,77	3,63	3,91
48. Com a capacidade de o meu trabalho em absorve-me	3,38	3,22	3,54
49. Com a variedade de tarefas em que realizo	3,46	3,29	3,64
Com o Salário	2,60	2,41	2,80
50. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	2,44	2,23	2,64
51. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	2,69	2,46	2,93
52. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	2,67	2,45	2,89
Com a Promoção	3,37	3,25	3,50
53. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	3,28	3,10	3,46
54. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	3,27	3,09	3,42
55. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	3,59	3,44	3,73
Média Geral	3,44	3,28	3,61

Fonte: dados da pesquisa.

Em geral, os respondentes tenderam à satisfação no trabalho: 12 dos 15 itens tiveram avaliação positiva (80%) e três (20%) indicaram insatisfação - Q43 (2,69), Q46 (2,67) e Q51 (2,44), todos relacionadas à questão salarial.

Os respondentes manifestaram satisfação com o tipo de amizade demonstrada pelos colegas (Q44 – 4,09), com a capacidade profissional do chefe (Q55 – 3,95) e com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho (Q41 – 3,89), sinalizando para uma satisfação com o ambiente social, caracterizado pelos fatores de satisfação com a chefia e com os colegas de trabalho (SIQUEIRA, 1995).

Por outro lado, eles declararam insatisfação com o salário, se comparado aos esforços no trabalho (Q51 – 2,44), ao quanto eles trabalham (Q43 – 2,69) e à sua capacidade profissional (Q46 – 2,44), com notas médias cujo intervalo está abaixo de três.

Conforme a TAB. 5, as médias das cinco dimensões de satisfação no trabalho foram: satisfação com colegas (3,89), satisfação com a chefia (3,82), satisfação com a tarefa (3,54) e satisfação com a promoção (3,37). Esses resultados acentuam que a amostra investigada tendeu a sentir mais satisfação com a chefia e com os colegas com as quais trabalham e com as tarefas desempenhadas, com os critérios de promoção oferecidos pela empresa. Apenas satisfação com o salário, que ficou com valor (2,602) abaixo do ponto médio três, sugeriu que os participantes estão insatisfeitos.

Quando se compararam as médias obtidas neste estudo com as de outros realizados anteriormente (BARBOSA, 2010; BARROS, 2011; BASÍLIO, 2005; CHIUZI, 2006; COVACS, 2006; MELEIRO, 2005; MELO, 2007; SILVÉRIO, 2008; VALENTE, 2007), pôde-se observar padrão de respostas semelhantes.

Chiuzi (2006) identificou média de satisfação com colegas de 4,81 e Barbosa (2010) de 4,24, em escala de um a sete (ponto médio = 4), ambos levemente acima dos resultados desta dissertação (3,89 - ponto médio = 3). Silvério (2008) obteve média de 5,02 e Meleiro (2005) de 5,15 para satisfação com chefia (ponto

médio = 4). Basílio (2005) acusou média de 4,68 e Barbosa (2010) de 4,25 para satisfação com a tarefa (ponto médio = 4). Silvério (2008) encontrou média de 4,02 para satisfação com promoção (ponto médio = 4). Esses achados corroboram os resultados desta pesquisa: os trabalhadores sentem-se satisfeitos com suas relações com colegas de trabalho e chefias, com a natureza da tarefa que desempenham e com os critérios de promoção oferecidos pela empresa.

Outros resultados também ressaltaram insatisfação com o salário: Barbosa (2010) encontrou média de 2,22, Basílio (2005) de 3,76 e Chiuzi (2006) de 3,42, valores inferiores ao ponto médio quatro. O resultado desta pesquisa também destacou a insatisfação do trabalhadores com o salário, tanto quando o comparou com a sua capacidade e os esforços realizados quanto em relação ao quanto trabalham. Essa foi a categoria na pesquisa que apresentou médias mais baixas.

Assim, esse resultado evidencia problemas em relação à forma como a organização retribui ao empregado (SIQUEIRA, 1995), confirmando a inexistência de uma política de gestão de pessoas na Cervantes, conforme já discutido anteriormente. Essa questão merece atenção, pois, conforme abordado por Herzberg *et al.* (1959) na teoria dos dois fatores (higiene e motivação), o salário é um dos componentes do fator higiene, cuja ausência é capaz de gerar forte insatisfação, impedindo a motivação no trabalho (SPECTOR, 2002).

A TAB. 6 contém a média com seu respectivo intervalo de confiança para os itens do envolvimento no trabalho (Q36 a Q40).

Tabela 6 – Envolvimento no trabalho

Questões	Média	IC 95%	
36. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho	3,34	3,18	3,50
37. As horas em que estou trabalhando são as melhores do meu dia	2,93	2,78	3,09
38. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho	3,21	3,04	3,38
39. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho	2,82	2,63	3,01
40. Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho	3,67	3,54	3,83

Fonte: dados da pesquisa.

Entre as cinco questões que mensuram o envolvimento no trabalho, os respondentes concordaram em três (60%): que estão pessoalmente muito ligados ao trabalho (Q40), que as maiores satisfações da vida vêm do trabalho (Q36) e que as coisas mais importantes que acontecem na vida envolvem o trabalho (Q38). Tais achados indicam a centralidade do trabalho na vida, realçando o papel da significação do trabalho em relação à construção da identidade do ser humano (DEJOURS, 2007; HELLER, 2004).

Por outro lado, os respondentes não concordaram nem discordaram com o fato de que as horas em que estão trabalhando são as melhores do dia (Q37-2,93) e que comem, vivem e respiram o trabalho (Q39-2,82), apresentando médias próximas do ponto médio três. Tal achado está diretamente relacionado ao estado de fluxo ou *flow*. Os resultados parecem significar que os trabalhadores não sentem que as suas tarefas são consideradas especiais ao ponto de se envolverem profundamente com seu trabalho (LEITE; GONÇALVES, 2006; SELIGMAN, 2004; SNYDER; LOPEZ, 2009). O *flow* caracteriza um estado de concentração máxima na atividade realizada, no qual o corpo e mente trabalham em harmonia, criando condições favoráveis para a sensação do bem-estar e possibilitando a felicidade (CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Se grande parte dos trabalhadores exerce atividades operacionais ou manuais, relacionadas à distribuição, como, por exemplo, o carregamento de caminhões, seria de se esperar que não ocorresse essa relação homem-trabalho. Isso porque, segundo Csikszentmihalyi (1999, 2004), o *flow* ocorre frente a atividades desafiadoras e a uma situação favorável que envolve as pessoas e as impulsiona para o aprimoramento de suas habilidades, levando à concentração, a sentirem-se envolvidas e absorvidas pelas tarefas.

Na TAB. 7 visualizam-se os resultados obtidos para a avaliação das questões que compuseram o comprometimento organizacional afetivo (Q1 a Q5), com a média das respostas à indagação: “a empresa onde trabalho me faz sentir [...]” e respectivos intervalos de confiança.

Tabela 7 – Comprometimento organizacional afetivo

Questões	Média	IC 95%	
1. Orgulhoso dela	3,70	3,55	3,86
2. Contente com ela	3,55	3,41	3,70
3. Entusiasmado com ela	3,52	3,37	3,67
4. Interessado por ela	3,51	3,34	3,69
5. Animado com ela	3,34	3,16	3,53

Fonte: dados da pesquisa.

Para todas as questões utilizadas para mensurar o comprometimento organizacional afetivo, existiu muito sentimento com a empresa, com destaque para o orgulho (Q1 – 3,7) e contentamento (Q2 – 3,55). Tal constatação sinaliza que os trabalhadores da Cervantes se sentem emocionalmente envolvidos, identificados e ligados à organização, identificando-se com a empresa e com os seus objetivos e desejando continuar trabalhando nela (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Na TAB. 8 compara-se a média dos construtos que compuseram o BET – satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo – e seus respectivos intervalos com 95% de confiança.

Tabela 8 – Bem-estar no trabalho

Construtos	Média	IC 95%	
Bem-estar no Trabalho	3,418	3,32	3,52
Satisfação no trabalho	3,444	3,35	3,54
Envolvimento no trabalho	3,197	3,07	3,32
Comprometimento organizacional afetivo	3,527	3,38	3,67

Fonte: dados da pesquisa

Captou-se concordância em relação ao construto bem-estar no trabalho e seus desdobramentos em satisfação no trabalho (3,44), envolvimento no trabalho (3,197) e comprometimento organizacional afetivo (3,527), tendo em vista que a média das respostas e seu intervalo de confiança ficaram acima do ponto médio três. Ao se comparar as médias obtidas neste estudo com outros realizados anteriormente, observou-se que os presentes resultados aproximam-se da avaliação de satisfação nos trabalhos de Silvério (2008) e Valente (2007),

considerando ponto médio quatro e respectivas médias de 4,56 e 4,60. Já Barbosa (2010) atingiu média de satisfação no trabalho de 3,95, abaixo do ponto médio igual a quatro.

Em relação à escala de envolvimento no trabalho, a média do construto (3,19) ficou irrisoriamente acima do ponto médio três, indicando tendência mediana ao envolvimento no trabalho. Quando se compararam as médias deste estudo com outros, percebe-se alinhamento com os resultados obtidos por Chiuzi (2006) - média de envolvimento no trabalho de 4,30 em um ponto médio igual a quatro. Covacs (2006) demonstrou média de 5,54, bem mais elevada para um ponto médio de quatro, enquanto para Barbosa (2010) a média foi inferior (2,85), considerando-se o ponto médio igual a quatro. Tal resultado de reduzido envolvimento no trabalho encontrado por Barbosa (2010) poderia ser explicado pela característica profissional da sua amostra, que foram agentes comunitários de saúde prestadores de serviços de um município do estado de São Paulo. O autor concluiu que os agentes comunitários de saúde poderiam aumentar ou reduzir seu engajamento no trabalho, caso percebessem ou mais ou menos empenho da prefeitura em oferecer-lhes suporte organizacional.

O construto comprometimento organizacional afetivo teve média de 3,5 acima do ponto médio três. Quando se compararam as médias alcançadas neste estudo com outros estudos realizados anteriormente, observou-se alinhamento com os resultados obtidos por Covacs (2006), que apresentou média de 4,56 (ponto médio igual a quatro) para o construto. Tanto Valente (2007) como Silvério (2008) informaram média inferior, considerando o ponto médio igual a quatro, de 3,68.

A TAB. 9 resume esses resultados, salientando algumas características dos estudos.

Tabela 9 – Comparação entre os resultados da Cervantes e de outros estudos para o construto BET

Autoria /data de estudo/Instituição de Ensino	Respondentes	Dimensões de BET		
		ST	ET	COA
Cervantes (2013) - FPL	191 trabalhadores	3,44	3,19	3,52
Barros (2011)	22 participantes (alto executivos)	5,37	4,44	4,40
Barbosa (2010)	110 agentes comunitários	3,95	2,85	2,78
Chiuzi (2006)	200 trabalhadores de indústrias	4,25	4,30	3,41
Covacs (2006)	404 trabalhadores divididos em dois grupos (243 do setor financeiro (a) e 161 setor não financeiro (b))	5,98	5,54	4,56
Silvério (2008)	253 empregados de uma indústria	4,56	4,62	3,86
Valente (2007)	124 profissionais de educação física	4,60	4,52	3,68

ST: satisfação no trabalho; ET: envolvimento no trabalho; COA: comprometimento organizacional afetivo; FPL: Fundação Pedro Leopoldo.

Fonte: elaborado a partir de Barros (2011), Barbosa (2010), Chiuzi (2006), Covacs (2006), Valente (2007) e Silvério (2008).

Destacam-se aqui os estudos realizados pela Universidade Metodista de São Paulo, citados por comporem parte do levantamento bibliográfico utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa. Todos esses trabalhos utilizaram escala de sete pontos, indicando ponto médio em quatro. Nesta pesquisa, utilizou-se escala de cinco pontos e ponto médio três. Notam-se alguns achados semelhantes nas dimensões que compuseram o BET, como os achados deste estudo, como já mencionado anteriormente (CHIUZI, 2006; COVACS, 2006; SILVÉRIO, 2008; VALENTE, 2007). Os resultados não semelhantes aos das dimensões do BET (BARBOSA, 2010; CHIUZI, 2006; COVACS, 2006; SILVÉRIO, 2008; VALENTE, 2007), que sinalizaram distância maior em relação aos resultados encontrados neste estudo, parecem indicar que o BET em diferentes amostras pode ser constituído de formas distintas. Assim, futuros estudos poderiam explorar com mais profundidade tais achados, comparando amostras compostas por diferentes profissionais.

Concluindo a seção, a TAB. 10 apresenta os resultados para o construto felicidade/bem-estar no trabalho, entendido como a conjugação dos três construtos avaliados anteriormente e seus respectivos intervalos com 95% de confiança.

Tabela 10 – Felicidade/bem-estar no trabalho na Cervantes Distribuidora

Construtos	Média	IC 95%	
Bem-estar subjetivo			
Afetos positivos	3,33	3,15	3,52
Afetos negativos	2,22	2,03	2,43
Bem-estar psicológico	3,900	3,80	4,00
Bem-estar no trabalho	3,418	3,32	3,52
Satisfação no trabalho	3,444	3,35	3,54
Envolvimento no trabalho	3,197	3,07	3,32
Comprometimento organizacional	3,527	3,38	3,67

Fonte: dados da pesquisa.

Infere-se que a felicidade no trabalho na Cervantes Distribuidora pode ser atribuída aos três tipos de bem-estar, sobressaindo-se o bem-estar psicológico. Percebe-se a prevalência de afetos positivos sobre os afetos negativos. Tais resultados confirmam a proposição de Paschoal, Torres e Porto (2010), ao considerarem que o bem-estar no trabalho inclui tanto os aspectos afetivos (emoções e humores) como cognitivos (percepção de realização), englobando os pontos centrais do bem-estar hedônico e eudaimônico. Destacam-se, ainda, os componentes do BET (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008) relacionando os vínculos afetivos ao trabalho (satisfação e envolvimento) e à organização (comprometimento organizacional afetivo) como um fator importante para os trabalhadores desenvolverem suas atividades e fortalecerem suas relações afetivas com a organização.

Na próxima seção serão analisadas as correlações existentes entre os construtos BEP, BET e BES.

4.4 Correlações entre os construtos BEP, BET e BES: modelo de Equações Estruturais

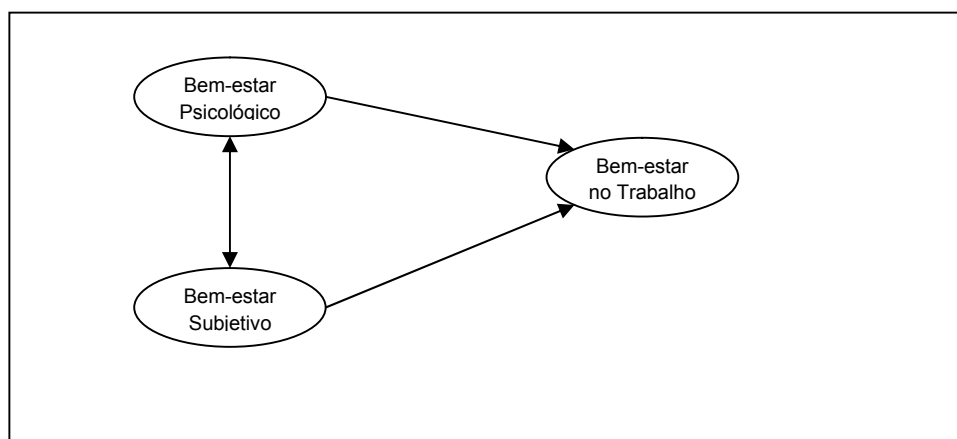
Para responder ao objetivo principal deste estudo, que é avaliar as relações entre o bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho dos empregados da Cervantes, bem como validar o questionário, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, via método PLS.

Neste estudo, são descritas três variáveis latentes, explicadas por 55 variáveis indicadoras, que descrevem o bem-estar psicológico, o bem-estar subjetivo e o bem-estar no trabalho. Para a estimação do modelo de equações estruturais, partiu-se das seguintes hipóteses:

- a) H1: as dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividades e de autorrealização) apresentam impacto sobre as dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos), e vice-versa.
- b) H2: as dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividade e de autorrealização) apresentam impacto positivo sobre as dimensões bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).
- c) H3: as dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos) terão impacto positivo sobre as dimensões bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).

Assim, para o problema em questão, construiu-se o diagrama de caminhos apresentado na FIG. 3, que mostra as relações causais entre as variáveis utilizadas para medir o bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho.

Figura 3 - Diagrama de caminhos bem-estar no trabalho



Fonte: elaborada pela autora.

Inicialmente, são descritos os resultados obtidos para o modelo de mensuração proposto. O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os construtos estudados, indicando a magnitude dessa relação bem como a tendência e significância da mesma. A TAB. 11 mostra as cargas fatoriais obtidas para as questões do bem-estar subjetivo.

Tabela 11 - Modelo fatorial: cargas obtidas para questões do bem-estar subjetivo

Questão	BEP	BET	BES	P-valor
Q6	0,419	0,664	0,804	< 0,001
Q7	-0,224	0,170	-0,079	<u>0,981</u>
Q8	0,329	0,605	0,544	0,002
Q9	0,559	0,767	0,903	< 0,001
Q10	-0,441	-0,566	-0,788	0,001
Q11	-0,539	-0,563	-0,784	0,001
Q12	-0,366	-0,507	-0,780	0,001
Q13	0,503	0,609	0,783	< 0,001
Q14	-0,429	-0,488	-0,697	0,001
Q15	-0,463	-0,478	-0,827	0,001
Q16	0,629	0,790	0,857	< 0,001
Q17	-0,012	0,135	-0,008	<u>0,519</u>
Q18	0,509	0,674	0,816	< 0,001
Q19	-0,452	-0,615	-0,858	< 0,001
Q20	-0,221	-0,200	-0,467	0,044
Q21	-0,331	-0,404	-0,696	0,003
Q22	0,540	0,697	0,741	< 0,001
Q23	-0,237	-0,203	-0,501	<u>0,051</u>
Q24	0,524	0,688	0,721	< 0,001
Q25	-0,347	-0,452	-0,707	0,001
Q26	0,308	0,315	0,443	0,012

Fonte: dados de pesquisa.

As cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar o bem-estar subjetivo apresentaram valores mais elevados justamente nessa variável latente (valores ressaltados em negrito), significando a adequação e a validade discriminante para esse construto. Todas as variáveis manifestas tiveram impacto significativo no bem-estar subjetivo, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t foi inferior a 0,05 e as cargas fatoriais foram elevadas, em geral acima de 0,6. Ocorreu exceção para as questões Q7 (preocupação com o trabalho), Q17 (ansiedade com o trabalho) e Q23 (tensão com o trabalho), cujo teste t resultou superior a 0,05. Entretanto, as questões foram mantidas, pois quando se roda o modelo sem as questões, a confiabilidade composta fica pior, quase nula.

A TAB. 12 descreve os resultados do modelo fatorial obtido para o bem-estar psicológico.

Tabela 12 - Modelo fatorial: cargas obtidas para questões do bem-estar psicológico

Questão	BES	BET	BEP	P-valor
Q27	0,445	0,357	0,742	< 0,001
Q28	0,137	0,168	0,441	0,001
Q29	0,504	0,490	0,664	< 0,001
Q30	0,365	0,320	0,611	< 0,001
Q31	0,120	0,082	0,337	0,014
Q32	0,339	0,314	0,608	< 0,001
Q33	0,198	0,225	0,479	0,003
Q34	0,424	0,470	0,612	< 0,001
Q35	0,036	0,186	0,192	<u>0,116</u>

Fonte: dados de pesquisa.

Nos itens do bem-estar psicológico, as cargas fatoriais obtidas foram mais elevadas justamente para essa variável latente (valores em negrito), indicando a capacidade de mensuração e discriminação dessas variáveis em relação ao bem-estar psicológico. Todas as variáveis manifestas apresentaram cargas fatoriais elevadas e foram significativas, tendo em vista que o p-valor foi inferior a 0,05, com exceção para a questão Q35 (expresso no trabalho o que há de melhor em mim), tendo-se optado por mantê-la, pois quando se roda o modelo sem a questão, a confiabilidade composta fica pior.

Os resultados obtidos para o bem-estar no trabalho são descritos na TAB. 13.

Tabela 13 - Modelo fatorial: cargas obtidas para questões do bem-estar no trabalho

Questão	BEP	BES	BET	P-valor
Q1	0,405	0,543	0,637	< 0,001
Q2	0,313	0,439	0,570	< 0,001
Q3	0,368	0,519	0,644	< 0,001
Q4	0,485	0,649	0,787	< 0,001
Q5	0,621	0,742	0,803	< 0,001
Q36	0,358	0,393	0,456	< 0,001
Q37	0,327	0,384	0,506	< 0,001
Q38	0,363	0,428	0,614	< 0,001
Q39	0,457	0,509	0,605	< 0,001
Q40	0,293	0,241	0,352	0,002
Q41	0,017	-0,110	0,020	<u>0,366</u>
Q42	0,378	0,396	0,572	< 0,001
Q43	0,572	0,662	0,875	< 0,001
Q44	0,060	-0,025	-0,031	<u>0,905</u>
Q45	0,411	0,344	0,394	< 0,001
Q46	0,427	0,732	0,996	< 0,001
Q47	0,222	0,426	0,577	< 0,001
Q48	0,375	0,555	0,604	< 0,001
Q49	0,148	0,215	0,348	0,004
Q50	0,217	0,378	0,525	< 0,001
Q51	0,474	0,708	0,960	< 0,001
Q52	0,167	0,291	0,371	< 0,001
Q53	0,149	0,280	0,536	0,008
Q54	0,112	0,043	0,331	<u>0,590</u>
Q55	0,138	0,188	0,387	0,006

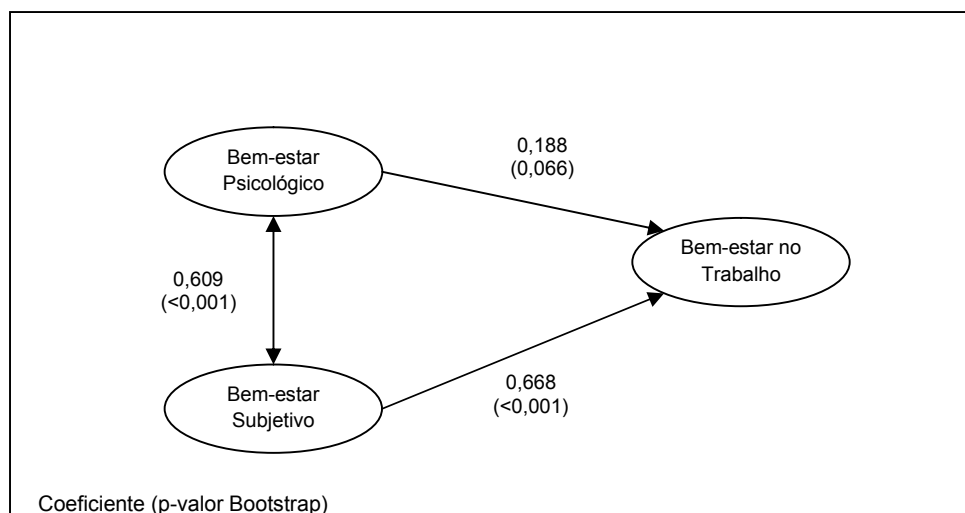
Fonte: dados de pesquisa.

As cargas fatoriais obtidas para os itens que descrevem o bem-estar no trabalho foram mais elevadas justamente nesse construto (valores em negrito), ressaltando adequação e validade discriminante. Todas as variáveis manifestas tiveram cargas fatoriais elevadas, acima de 0,5, e foram significativas, com probabilidade de significância inferior a 0,001 em todos os casos, mostrando o grande impacto das mesmas no construto bem-estar no trabalho. Porém, as questões Q41 (em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho), Q44 (com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim) e Q54 (com a confiança que eu possa ter em meus colegas de trabalho) não apresentaram significância, pois o p-valor foi inferior a 0,05, com carga fatorial abaixo de 0,4. Optou-se por mantê-las, pois quando se roda o modelo sem as questões, a confiabilidade composta fica pior.

A seguir são apresentados os resultados do modelo estrutural, que avalia as inter-relações entre os construtos do modelo (variáveis latente), baseado nas hipóteses

levantadas pela pesquisa, enfatizando a magnitude dessa relação bem como a tendência e significância da mesma. Na FIG. 4 vê-se o modelo estrutural estimado, com os coeficientes e sua significância estimada, por meio de simulações *bootstrap*.

Figura 4 - Modelo estrutural estimado



Fonte: dados de pesquisa.

A relação entre o o bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo foi significativa, de acordo com a probabilidade de significância obtida a partir do teste t de significância dos coeficientes, com valores inferiores a 0,001, explicando 60,9% da relação entre os dois construtos. Assim, quanto maior foi o bem-estar psicológico, maior o bem-estar subjetivo dos respondentes.

Esse resultado remete à tendência recente da literatura (PASCHOAL; TAMAYO, 2008; RYAN; DECI, 2001; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2004; WARR, 2007; WATERMAN, 1993), referente à inclusão tanto das emoções positivas, características da experiência hedônica, quanto da percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais, característicos da visão eudaimônica. Dessa forma, quanto maiores forem os afetos positivos, menor será a frequência dos afetos negativos e maior o sentimento de bem-estar e, conseqüentemente, maior sentimento de realização e expressividade pessoal (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Não foram encontrados na literatura algum estudo científico que correlacionasse o BES e o BEP.

O bem-estar subjetivo exerceu impacto significativo no bem-estar no trabalho, de forma que quanto maior o bem-estar subjetivo, maior o bem-estar no trabalho, sendo a probabilidade de significância p-valor inferior a 0,001. Isso explica 66,8% da variabilidade do bem-estar no trabalho.

Por outro lado, a relação entre o bem-estar psicológico e o bem-estar no trabalho não apresentou significância estatística, com p-valor acima de 0,05, evidenciando que o bem-estar subjetivo não teve impacto significativo no bem-estar no trabalho. Não foram encontrados estudos na literatura correlacionando o BEP e o BET.

A TAB. 14 traduz as medidas de qualidade do modelo estimado - a AVE, o coeficiente de determinação estimado para cada uma dos construtos do modelo, além da confiabilidade composta para cada um dos construtos.

Tabela 14 - Medidas de qualidade do modelo estrutural

Construtos	AVE	R²	Conf. Composta
Bem-estar psicológico	0,289	0,371	0,776
Bem-estar subjetivo	0,488	0,371	0,300
Bem-estar no trabalho	0,347	0,634	0,917

Fonte: dados de pesquisa

A validade convergente foi avaliada por meio da AVE, medida de qualidade do modelo de mensuração que mostra o quanto as variáveis manifestas explicam os construtos. O construto bem-estar psicológico teve AVE de 0,289, indicando que questões manifestas explicam 29% do construto. As questões que mediram o bem-estar subjetivo apresentaram AVE de 0,488, indicando que essas questões explicam 49% desse construto. Já as questões utilizadas para medir o bem-estar no trabalho possuíram AVE de 0,347, acentuando que essas questões explicam 35% do construto.

Em relação à validade convergente, não foram observados problemas, tendo em vista que a grande maioria dos itens utilizados para medir as variáveis latentes apresentaram cargas fatoriais elevadas e significativas.

Para avaliar a confiabilidade das escalas do modelo estrutural, utilizou-se a confiabilidade composta, tendo em vista as críticas relacionadas ao uso do *Alpha* de Cronbach, quando se testam construtos dentro de um modelo estrutural (BROWN, 2001; CHIN, 1998; VEHKALAHTIN; PUNTANEN; TARKKONEN, 2006). Assim, recomenda-se o uso da confiabilidade composta do construto, que também considera como aceitáveis níveis acima de 0,7. A partir da análise da TAB. 18, pode-se perceber que somente o construto bem-estar subjetivo não apresentou confiabilidade satisfatória. Tal resultado indica fragilidade no modelo proposto, sugerindo-se novos estudos para sua análise.

A validade discriminante foi verificada pela comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e com as outras variáveis latentes, verificando-se que em geral esta é maior para a variável latente se comparada aos demais construtos, comprovando a validade discriminante do modelo estrutural (TAB. 11, 12 e 13).

Para avaliação da adequação do modelo, Tenenhuus, Amato e Vinzi (2004) propõem o índice GoF, que é a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Para o modelo da FIG. 4, o GoF foi de 0,416, sendo interpretado como se fosse um coeficiente de determinação (R^2) geral, que considera tanto a adequação do modelo de mensuração, como a do modelo estrutural. Assim, o modelo global é capaz de explicar 42% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural.

A partir da análise da TAB. 14 é possível entender a capacidade explicativa do modelo estrutural, com base no coeficiente de determinação R^2 . Em relação aos coeficientes de determinação, o modelo estrutural foi capaz de explicar 37,1% da variabilidade do bem-estar psicológico, 37,1% do bem-estar subjetivo e 63,4% da variabilidade do bem-estar no trabalho.

Na TAB. 15 acompanha-se um resumo com os resultados obtidos com o modelo de equações estruturais.

Tabela 15 - Sumário dos resultados obtidos a partir do modelo de Equações Estruturais

Hipótese	Relação Avaliada	Coef.	P-valor	Decisão
H1	As dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividades e de autorrealização) apresentam impacto sobre as dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos), e vice-versa.	0,609	< 0,001	Aceita
H2	As dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividade e de autorrealização) apresentam impacto positivo sobre as dimensões bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).	0,188	0,066	Rejeita
H3	As dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos) terão impacto positivo sobre as dimensões bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).	0,668	< 0,001	Aceita

Fonte: dados de pesquisa.

As hipóteses H1 e H3 foram confirmadas e a hipótese H2 rejeitada. Esses resultados enfatizam confirmação parcial do modelo proposto neste estudo. A primeira hipótese (H1) de que o BEP impacta as dimensões do BES, ou vice-versa, foi confirmada. É pertinente ressaltar que a literatura é escassa quando se trata de relacionar BEP com BES. Entretanto, a tendência recente da literatura a considerar o bem-estar no trabalho, incluindo tanto os aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização) e englobando os pontos centrais hedônicos e eudaimônicos, sugere a suposição dessa relação (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

A hipótese H2 foi rejeitada, não tendo sido encontrada correlação entre BEP e BET. Não se encontrou estudo que correlacionasse BEP e BET. Portanto, não foi possível estabelecer uma relação entre o funcionamento positivo global do indivíduo (RIFF, 1989) e a realização do seu potencial pessoal (PASCHOAL; TAMAYO, 2008) e as situações de trabalho que possam gerar satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional afetivo.

Confirmou-se a hipótese H3. Constatou-se como preditor do bem-estar no trabalho o bem-estar subjetivo, indicando que a prevalência dos afetos positivos sobre os negativos impacta positivamente e explica 63,4% do bem-estar no

trabalho, expresso pela satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional afetivo.

Siqueira *et al.* (2006) também demonstram o forte impacto dos afetos positivos e negativos sobre as dimensões do bem-estar no trabalho, sendo que nos seus achados o BET foi impactado mais por afetos positivos do que por afetos negativos. Valente (2007) concluiu que os participantes que relataram níveis elevados de bem-estar em sua vida pessoal (BES) tenderam a apresentar níveis elevados de BET. Siqueira *et. al* (2006), que investigaram as relações entre BES e BET por meio de regressão linear, concluíram que os construtos guardam distinção entre si, sendo que o BES se configurou como antecedente do BET – indivíduos que possuem níveis mais altos de BES exibem níveis mais altos de BET. As evidências indicadas na literatura são confirmadas neste estudo.

Tal resultado corrobora parcialmente o modelo proposto na pesquisa. O BES correlacionou-se positivamente com o BEP e com o BET. Assim, parece adequado concluir que quanto maior o bem-estar psicológico, maior o bem-estar subjetivo e que este impacta positivamente o bem-estar no trabalho. O bem-estar no trabalho pode ser positiva ou negativamente impactado, dependendo dos afetos e/ou sentimentos vivenciados pelo indivíduo. Quanto maior a vivência de sentimentos positivos e menor a de negativos, maior o bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, a felicidade no trabalho.

Na próxima seção são comparados os resultados desta pesquisa com os resultados apresentados na Revista Guia Você S/A. (2012).

4.5 Resultados da pesquisa Guia Você S/A. versus resultados deste estudo

4.5.1 Apresentação dos resultados da Distribuidora Cervantes na pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil¹²

A pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, realizada pelo PROGEP/FIA, segue uma sistemática de seis etapas. A primeira etapa é a inscrição da empresa no processo, atendendo aos requisitos de ter no mínimo 100 empregados com vínculo empregatício e estar em operação há pelo menos cinco anos. A Cervantes atende a esses requisitos e resolveu participar desta pesquisa, em função da nova visão estabelecida – estar entre as cinco melhores distribuidoras AmBev do Brasil para se trabalhar (ENT. 1).

Na segunda etapa, são selecionados aleatoriamente empregados para responderem ao questionário IQAT. Os questionários em papel chegaram à Cervantes pelos correios. A gerente de projetos realizou reuniões em cada área, explicando o motivo e sistemática da pesquisa. Depois de respondidos, os questionários foram enviados via correios à FIA. O responsável pela empresa, no caso da Cervantes, a gerente de projetos, também respondeu a um questionário *on-line* sobre as práticas de gestão de pessoas. Descreveu também essas práticas em um caderno de evidências, enviado via correios à FIA.

Na terceira etapa, para continuar no processo, é necessário atingir amostra mínima de 70% de respostas positivas, não apresentar categoria zerada de respostas e ter pelo menos 25 pontos de média no questionário da empresa. A Cervantes conseguiu atingir todos os critérios, passando para a quarta etapa.

Nessa etapa, as empresas pré-classificadas recebem a visita de um jornalista, que verifica a existência das práticas de gestão informadas e analisa o ambiente organizacional da empresa. De acordo com a gerente de projetos, a visita do jornalista ocorreu no mês de junho de 2012. O jornalista selecionou os

¹² Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/default.aspx>.

trabalhadores a serem entrevistados com base na listagem que a Cervantes enviou no momento da inscrição: colaboradores em geral, aqueles que ocupam cargos de gestão e representantes da área de Recursos Humanos.

A quinta etapa é composta da classificação das 150 melhores empresas, considerando-se a pontuação do IFT, publicada na Revista Guia Exame Você S/A. A Distribuidora Cervantes foi classificada em segundo lugar no ano de 2012, no segmento atacadista.

A premiação acontece na sexta etapa. Foram reunidos os principais executivos das empresas classificadas no Guia em São Paulo, no mês de setembro de 2013, no Clube Monte Líbano. Como foi classificada em segundo lugar na categoria atacadista, foi entregue um certificado aos participantes da Cervantes, representada pela gerente de projetos, pela analista de gente & gestão e o diretor do Conselho e fundador da empresa, Mario Baptista (ENT. 1).

O Sumário Executivo, com os resultados detalhados, é enviado gratuitamente às empresas que atingiram amostra mínima de respondentes. Os resultados recebidos pela Cervantes superaram as expectativas, pois, já no primeiro ano, foi eleita em segundo lugar no Brasil como uma das melhores empresas para se trabalhar, no segmento atacadista. A maior contribuição da pesquisa referiu-se ao IQGP, que recebeu pontuação menor. A partir desse resultado, a empresa decidiu investir na formalização e implementação da área de gestão de pessoas.

Os dados que se seguem são os resultados apresentados no Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012), enviado à empresa Cervantes. Os índices que compõem o Sumário Executivo são o IQAT, o IQGP e o IFT. O Sumário Executivo permite que a empresa faça comparações da sua performance com a das outras empresas classificadas.

A TAB. 16 disponibiliza os dados demográficos da Distribuidora Cervantes, comparados à média dos dados das 150 melhores empresas para se trabalhar e

à média das empresas em sua faixa: de tamanho, de tempo de operação, de locais de trabalho, de salário médio, de ramo de atividade e de região de atuação.

Tabela 16 – Comparação dos indicadores da Distribuidora Cervantes

Indicadores	Distribuidora Cervantes	Média das 150 melhores	Média da sua faixa
Tempo de operação	18	39	18
Nº de empregados	188	3.929	162
Nº de executivos	24	480	24
Nº de homens	177	2.417	98
Nº de mulheres	11	1.512	64
Locais de trabalho	1	72	1
Profissionais de RH	2	58	5
Salário médio	1.484,33	3.579,71	1.287,33
Tempo de operação	18	39	18

RH: Recursos Humanos.

Fonte: Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012).

A Cervantes tem 18 anos de tempo de operação, o total de 188 empregados e salário médio R\$ 1.484,33, valores que se equiparam à média da sua faixa. Sobressai-se, entretanto, a diferença no número de mulheres empregadas na distribuidora, valor comparativamente inferior à média das 150 melhores e à das empresas de sua faixa. Tal situação foi registrada também na reportagem Revista Você S/A. (2012): no ambiente de carregamento das bebidas e de entra e sai de caminhões na Cervantes, quase não são vistas mulheres trabalhando: “A explicação é que os cargos de base exigem muito esforço físico”.

Observa-se, ainda, na Cervantes reduzido número de profissionais de recursos humanos (dois), em comparação às suas similares, que contam com média de cinco profissionais. O salário médio oferecido pela Cervantes, apesar de ligeiramente superior à media de sua faixa, é quase duas vezes e meia inferior à média de salários das 150 melhores empresas para se trabalhar.

Na TAB. 17 visualizam-se o IQAT, o IQGP e o IFT, considerando-se a pontuação de zero a 100, da Distribuidora Cervantes, comparada às médias das 150 melhores para se trabalhar e as da sua faixa de tamanho, de tempo de operação, locais de trabalho, salário médio, ramo de atividade e região de atuação.

Tabela 17 – Comparação do IQAT, IQGP e IFT da Distribuidora Cervantes

	IQAT	IQGP	IFT
Cervantes	84,91	46,70	73,45
Média das 150 melhores	80,98	71,83	78,24
Média por faixa de tamanho	74,84	54,74	75,26
Média por faixa de tempo de operação	74,55	63,28	69,40
Média por faixa de locais de trabalho	73,11	60,76	72,96
Média por faixa de ramo de atividade	76,87	44,91	74,70
Média por faixa da região de atuação	73,32	63,27	75,85
Média por faixa de salário médio	72,86	58,24	73,87

IQAT: IQGP: IFT:

Fonte: Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012).

Verifica-se que a pontuação do IQAT Cervantes (84,91) é superior à média das 150 melhores (80,98) e à média por faixa de região de atuação (73,32). Um dos motivos que podem explicar tal resultado positivo é sugerido por Mariana Bastos, gerente de projetos da Cervantes, em entrevista à Revista Você S/A. (2012): “a empresa não mede esforços para melhorar e é aberta às novidades que os funcionários trazem”.

Em relação ao IQGP, a Cervantes obteve pontuação de 46,70, que se equipara à média das empresas do mesmo ramo de atividade (44,91), mas está bem inferior à das 150 melhores (80,98). A média da Cervantes foi inferior à de todas as demais médias das empresas de sua faixa, sinalizando uma situação de preocupação. Conforme mencionado anteriormente, a empresa não tem uma política ou mesmo uma área de gestão de pessoas (ou Recursos Humanos), o que confirma tal avaliação. A partir desse resultado, a Cervantes já está investindo na implantação da área, tendo contratado uma analista de gente & gestão.

Já o IFT da Distribuidora Cervantes (73,45) se equipara à média das 150 melhores (78,24) e à da faixa de sua região de atuação (75,85), tendo garantido à empresa o segundo lugar na classificação das melhores para se trabalhar.

O Sumário Executivo apresenta ainda os resultados por categorias que compuseram o IQAT, que se refere à percepção dos empregados sobre a relação que eles têm com a empresa, com o trabalho em si, com o chefe e com os

colegas. Esse índice é composto pelas categorias: identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento e liderança.

As questões que constituíram a categoria identidade encontram-se na TAB. 18, seguidas pelas pontuações comparadas com a média das 150 melhores e com a média das organizações que se situam na mesma faixa de região de atuação.

Tabela 18 – Comparação do índice IQAT/ identidade da Distribuidora Cervantes

Identidade	Cervantes	150 melhores	Região atuação
	88,25	87,30	79,30
Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para trabalhar	81,46	85,56	75,21
Tenho confiança na empresa em que trabalho	94,08	87,42	81,30
Esta empresa contribui para a melhoria da comunidade e do meio ambiente	89,19	90,20	79,83
Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donos da empresa)	85,23	84,32	74,51
Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	86,09	90,55	84,55
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	90,07	90,32	81,63
Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	89,47	94,93	90,33
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	94,04	91,25	84,54
Participo das decisões que afetam a mim e a meu trabalho	77,18	74,30	65,52
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor	95,39	83,95	75,06

Fonte: Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012).

Percebe-se que a média da categoria identidade da Distribuidora Cervantes (88,25) se equipara à média das 150 melhores (87,50), sobressaindo-se em relação à média por região de atuação (79,30). Os empregados manifestaram alto sentimento de orgulho por trabalharem na empresa (94,04), com possibilidade de recomendá-la a seus parentes e amigos como um excelente lugar para se trabalhar (81,46). Esse resultado confirma a declaração da gerente de projeto na entrevista à Revista Você S/A. (2012): “a Distribuidora Cervantes é considerada por seus funcionários referência na região de Montes Claros (MG)”. Porém, em relação à participação nas decisões, a Cervantes apresentou média baixa (77,18), próxima da média baixa das 150 melhores (74,30), mas superior à média por

região de atuação (65,52). Na TAB. 19 são apresentados os fatores da categoria satisfação e motivação da Cervantes.

Tabela 19 – Comparação do IQAT/ satisfação e motivação da Distribuidora Cervantes

Satisfação e motivação	Cervantes	150 melhores	Região atuação
	82,22	79,78	71,76
Recebo todas as informações de que preciso para fazer bem o meu trabalho	89,40	79,55	71,66
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	62,25	74,61	70,33
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários	81,58	84,04	76,04
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	92,11	88,38	84,82
Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família	87,42	85,55	76,46
A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	86,18	63,49	53,47
Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado	81,46	75,18	67,85
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	91,45	77,83	70,13
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento	81,58	71,23	60,25
Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time	92,76	81,30	73,19
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos	89,19	86,40	79,32
A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é realização profissional	86,00	81,92	74,15
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	80,26	75,21	64,80
Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho	89,47	85,10	78,71
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	64,00	70,97	59,24
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	96,03	91,79	89,31
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	53,33	68,51	55,77
As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa.	94,70	93,81	90,38
Sou bem atendido quando preciso de outra área	72,00	83,22	75,71
O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal	70,86	69,86	65,63
As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade	93,33	81,42	71,58
A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios	75,17	88,17	79,40
Quando preciso de outra área da empresa, sou bem atendido	78,67	81,42	73,04
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	74,50	65,44	51,80

Fonte: Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012).

Os resultados da categoria satisfação e motivação da Distribuidora Cervantes (88,22) sobressaíram em relação à média das 150 melhores (79,78) e à média por região de atuação (71,76), corroborando a declaração de Mariana Bastos à Revista Você S/A. (2012): “acreditamos nas pessoas e vemos nas pessoas o diferencial da empresa. Por isso, investimos na sua motivação”. Indicam um sentimento expressivo de importância de realização do trabalho para que a empresa seja bem-sucedida (96,03), porém pior avaliação em relação à confiança nos colegas (53,33) e à disposição em ajudar uns aos outros (64,00). Apesar dessa desconfiança e falta de apoio entre os colegas, o sentimento de que a equipe trabalha como time (92,76) sobressaiu-se à média das 150 melhores (81,30) e à média por região de atuação (73,19), o que traduz uma contradição. Na TAB. 20 são analisados os fatores da categoria aprendizado e desenvolvimento.

Tabela 20 – Comparação do IQAT/ aprendizado e desenvolvimento da Distribuidora Cervantes

Aprendizado e desenvolvimento	Cervantes	150 melhores	Região atuação
	87,20	78,55	70,52
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	96,05	80,70	75,35
Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem	76,97	82,11	75,43
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	98,03	82,84	76,00
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	88,16	83,43	75,50
Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas	82,89	74,74	63,69
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	87,42	78,91	68,75
Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários	84,11	74,80	61,67
O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas	91,39	86,23	81,62
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	88,74	74,70	66,98
A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira	85,23	66,39	58,00
Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados	88,51	77,33	70,33
Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	80,41	77,36	71,36
Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	82,67	76,18	67,84
As pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem	90,07	83,59	74,33

Fonte: Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012).

O aprendizado e desenvolvimento da Distribuidora Cervantes teve pontuação 87,20, que se sobressaiu à média das 150 melhores (78,55) e à média por faixa de região de atuação (70,52). A relação com os colegas de trabalho aparece novamente como um indicativo de problema: nem sempre os colegas estão dispostos a dividir o que sabem com os outros (76,97), inferior à média das 150 melhores (82,11), mas ligeiramente superior à média por faixa de região de atuação (75,43). Abstrai-se que as pessoas sabem o que devem fazer para crescerem profissionalmente na empresa (96,05), manifestando satisfação em relação aos critérios utilizados pela empresa para promoção e carreira (85,23) e em relação às avaliações recebidas pelo seu desempenho (85,23).

A TAB. 21 apresenta os fatores da categoria liderança.

Tabela 21 – Comparação do IQAT/liderança da Distribuidora Cervantes

Liderança	Cervan-	150	Região
	tes	melhores	atuação
	85,22	81,16	74,77
Minha equipe de trabalho considera o chefe um líder de respeito e credibilidade	78,81	77,66	71,75
Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	92,05	82,52	77,27
Meu chefe é coerente, usa “o mesmo peso e a mesma medida” nas suas decisões	75,50	75,65	67,83
Minha equipe de trabalho tem bom relacionamento com meu chefe	85,33	83,11	78,17
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe	83,44	79,07	71,50
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais	82,67	81,86	75,79
Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	86,75	80,55	75,08
As solicitações e as orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	86,18	81,68	75,59
Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	83,33	74,11	65,94
Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios	87,33	81,55	73,88
Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	90,73	86,83	82,63
Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	92,05	84,13	76,38
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	90,73	85,98	80,60
Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	78,15	81,41	74,15

Fonte: Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012).

Em relação à categoria liderança, a pontuação da Cervantes (85,22) é superior à média das 150 melhores (81,16) e sobressai-se em relação à média por faixa de região de atuação (74,77), o que pode confirmar a entrevista da gerente de

projeto: “Os líderes são aqueles que fazem as equipes cada dia melhores, por isso o investimento e formação das lideranças é algo que trabalhamos continuamente” (Ent. 1). Observa-se, ainda, reconhecimento da capacidade profissional do chefe (90,73), clareza nas suas orientações (86,18) e a segurança de que podem contar com a chefia em assuntos pessoais e profissionais (82,67). Porém, em relação ao respeito às opiniões da equipe (78,15) e à consideração da figura do chefe como um líder de respeito e credibilidade (78,81), a média é baixa, apesar de equiparadas à média das 150 melhores e da faixa de região de atuação.

Esses resultados da pesquisa Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012) permitem uma comparação com os resultados obtidos nesta pesquisa sobre a felicidade no trabalho na Cervantes. Várias questões são semelhantes, conforme se pode verificar no QUADRO 9:

Quadro 9 – Comparação entre questões Guia Você S/A. 2012 e Questionário Felicidade no Trabalho

Guia Você S/A 2012	Questionário Felicidade no Trabalho
Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para trabalhar	Contente com ela (empresa) Q(2)
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	Orgulhoso dela (empresa) Q(1)
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor	Animado com ela (Q5)
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	Nas horas em que estou trabalhando são as melhores horas do meu dia Q(37)
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários	Em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho Q (41)
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	Com a variedade de tarefas que realizo Q(53)
Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time	Em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho Q(41)
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	Em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho Q (44)
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho Q(40)
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	Com a confiança que eu possa ter em meus colegas de trabalho Q (54);
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho Q (51)
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa Q (49)
Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem	Em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho Q (41)
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	Com a capacidade profissional do meu chefe Q (55)
A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal Q (47); Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa Q(49)
Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	Com o entendimento entre mim e meu chefe Q (50)
Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	Com o entendimento entre mim e meu chefe Q (50) Com a capacidade profissional do meu chefe Q (55)
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais	Com o entendimento entre mim e meu chefe Q (50) Com a capacidade profissional do meu chefe Q (55) Com o tratamento recebido pelo meu chefe Q (52)
As solicitações e as orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	Com o tratamento recebido pelo meu chefe Q (52);
Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	Com a capacidade profissional do meu chefe Q (55)

Fonte: Sumário Executivo Guia Você S/A. (2012); Questionário Felicidade no Trabalho.

4.5.2 Comparação entre os resultados da pesquisa Guia Você S/A. e os deste estudo

Pôde-se perceber que os resultados apresentados no Guia Você S/A. 2012 se aproximam dos achados desta pesquisa. No que se refere ao IQGP, a média da Cervantes (46,70) foi bem inferior à média das 150 melhores (71,83) e da média por faixa de região de atuação (63,27). No atual estudo, a satisfação no trabalho com o salário teve média 2,60, abaixo do ponto médio da escala de um a cinco, indicando insatisfação em relação ao salário se comparado ao quanto trabalha e aos esforços despendidos no trabalho. Essa avaliação foi a pior do questionário. Apurou-se também insatisfação quanto aos critérios de promoção. Nos resultados do Guia Você S/A. (2012), destaca-se também o fator “atender adequadamente minhas necessidades na área da saúde e benefícios”, com média (75,17) inferior às 150 melhores (88,17) e à média por faixa de região de atuação (79,40).

Portanto, esses resultados revelam que os trabalhadores da Cervantes não estão satisfeitos com a remuneração, com os critérios de promoção e com os benefícios oferecidos pela Cervantes, comprovando-se a inexistência de uma política de gestão de pessoas na empresa.

Em relação ao IQAT da Cervantes, divulgado no Guia Você S/A. (2012), verificou-se média 84,91, superior à média das 150 melhores (80,98) e sobressaindo-se à média por faixa de região de atuação (73,32). O construto comprometimento organizacional afetivo no atual estudo obteve média de 3,52, acima do ponto médio (três), demonstrando que os trabalhadores da Cervantes sentem orgulho, estão contentes, animados e interessados pela empresa. Este resultado alinha-se com questões respondidas pelos trabalhadores na pesquisa do Guia Você S/A. (2012), já que os empregados manifestaram alto sentimento de orgulho de trabalharem na empresa (94,04), com possibilidade de recomendá-la a seus parentes e amigos como um excelente lugar para se trabalhar (81,46).

Comparando-se os resultados da categoria satisfação e motivação da Distribuidora Cervantes no item relacionamento com colegas, os resultados do

Guia Você S/A. (2012) evidenciam baixa avaliação dos itens confiança nos colegas e disposição em ajudar uns aos outros (64,00). Também na categoria aprendizado e desenvolvimento, a relação com os colegas de trabalho aparece como um indicativo de problema - nem sempre os colegas estão dispostos a dividir o que sabem com os outros (76,97). Já resultados desta pesquisa identificaram média significativamente superior em relação à confiança nos colegas (3,71), colaboração entres os colegas (3,89) e amizade entre os colegas (4,09). Tal discrepância necessita ser mais bem avaliada, sugerindo-se a realização de estudo qualitativo na empresa.

Quanto à categoria liderança, a pontuação da Cervantes (85,22) se equipara à média das 150 melhores (81,16) e sobressai-se em relação à média por faixa de região de atuação (74,77), significando alta avaliação para o reconhecimento da capacidade profissional do chefe (90,73). Também nesta pesquisa as dimensões satisfação com a chefia (3,82), reconhecimento da capacidade profissional do chefe (3,95) e tratamento recebido pelo chefe (3,85) apresentaram média alta. Pode-se concluir que os trabalhadores estão satisfeitos em relação às lideranças da Cervantes.

No tocante ao IFT, apresentado no Guia Você S/A. (2012), a média da Cervantes (73,45) foi levemente inferior à média das 150 melhores (78,24) e se equiparou à média por faixa da região de atuação (75,25). Tal resultado alinha-se com os achados neste estudo, que apresentou prevalência dos afetos positivos (3,33) sobre os afetos negativos (2,22), o que impacta positivamente o bem-estar no trabalho (3,4), também avaliado acima do ponto médio.

Concluiu-se, portanto, que os resultados do estudo atual, em sua maioria, alinham-se aos do Guia Você S/A. (2012).

Na próxima seção apresenta-se a conclusão deste estudo, bem como suas limitações e indicações para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÃO

Estudos sobre o tema felicidade/bem-estar no trabalho são relativamente recentes e pouco explorados, talvez pela ausência de concepções claras na literatura e/ou pela dificuldade para operacionalizar o seu conceito. O tema ainda parece meio deslocado, como se fosse oposto aos objetivos empresariais de lucro e resultados. Pesquisa bibliográfica realizada em algumas das principais bases de dados no Brasil (SPELL, ANPAD, CAPES) confirma a carência de produção científica na área, indicando a atualidade e relevância deste estudo. Seguindo a tendência dos estudos sobre o tema, adotaram-se nesta dissertação os termos felicidade e bem-estar como sinônimos.

A felicidade/bem-estar no trabalho, neste estudo, é representada por três dimensões: BEP, BES e BET. Buscou-se considerar os aspectos da visão eudaimônica (BEP) e hedônica (BES) e sua relação com o trabalho (BET), para caracterizar o campo científico da felicidade/bem-estar. O bem-estar psicológico está relacionado à realização do potencial pessoal, ao desenvolvimento de habilidades e ao atingimento das metas fundamentais da vida, tendo os sentimentos de expressividade e de autorrealização como seus elementos definidores. O bem-estar subjetivo é conceituado a partir de três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida, incluindo-se respostas emocionais do indivíduo, relacionadas à dimensão afeto, e julgamentos globais sobre sua satisfação com a vida. O BET é um construto psicológico multidimensional, composto pelos construtos satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Tendo-se esse marco teórico como base, o objetivo desta investigação foi identificar como se manifestam e quais os preditores da felicidade/bem-estar no trabalho, na percepção dos empregados da Distribuidora Cervantes, formulando-se três hipóteses:

- a) H1. As dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividades e de autorrealização) terão impacto sobre as dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos), e vice-versa;
- b) H2. As dimensões de bem-estar psicológico (sentimentos de expressividade e de autorrealização) terão impacto positivo sobre as dimensões bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo);
- c) H3. As dimensões de bem-estar subjetivo (afetos positivos, afetos negativos) terão impacto positivo sobre as dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).

Foi realizado estudo de caso quantitativo e descritivo na empresa Cervantes, que é uma distribuidora exclusiva dos produtos AmBev, localizada em Montes Claros, Minas Gerais. A empresa foi selecionada em função de ter sido classificada no Guia Você S/A. (2012) como a segunda melhor empresa do setor atacadista para se trabalhar no Brasil, sendo um dos critérios adotados para sua classificação o IFT. Esse resultado foi utilizado como fonte secundária para comparação com os dados primários obtidos neste estudo.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de um questionário de autopreenchimento, em escala *Likert* de cinco pontos, composto das escalas EBET (PASCHOAL; TAMAYO, 2008) e BET (SIQUEIRA, 1995; SIQUEIRA *et al.*, 2008), respectivamente validadas. A amostra foi composta de 121 respondentes do total de 190 empregados predominantemente do sexo masculino, casados, entre 25 e 35 anos, com ensino médio. A maioria está na empresa e ocupa o mesmo cargo há até quatro anos e atua no setor de distribuição.

Para responder ao objetivo deste estudo, bem como validar o questionário, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, via método PLS. Os resultados obtidos para o modelo de mensuração proposto indicaram adequação e validade discriminante para as três variáveis latentes, explicadas por 48 das 55 variáveis manifestas cujas cargas fatoriais elevadas, acima de 0,5, foram significativas, com

probabilidade de significância inferior a 0,001. Algumas questões (Q7, Q17, Q23, Q35, Q41, Q44, Q54) sem significância foram mantidas, pois quando se rodou o modelo sem as questões, a confiabilidade composta ficou pior. Os resultados do modelo estrutural em relação ao modelo estimado indicou que, em relação à validade convergente, a grande maioria dos itens utilizados para medir as variáveis latentes mostram cargas fatoriais elevadas e significativas. A confiabilidade composta das escalas do modelo estrutural apurou confiabilidade dos construtos bem-estar psicológico (0,776) e bem-estar no trabalho (0,917); somente o construto bem-estar subjetivo não ressaltou confiabilidade satisfatória, acima de 0,7. Tal resultado expõe a fragilidade no modelo proposto, sugerindo-se novos estudos para sua análise. O modelo global é capaz de explicar 42% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural (GoF = 0,416). O coeficiente de determinação R^2 indica que o modelo estrutural foi capaz de explicar 37,1% da variabilidade do bem-estar psicológico, 37,1% do bem-estar subjetivo e 63,4% da variabilidade do bem-estar no trabalho.

Considerando as hipóteses, H1 e H3 foram confirmadas e H2 rejeitada, realçando confirmação parcial do modelo proposto neste estudo. Confirmou-se que o BEP impacta as dimensões do BES, e vice-versa. Esse resultado é importante, uma vez que a literatura sobre a relação entre bem-estar psicológico e bem-estar social é escassa. Pode-se concluir que os sentimentos de autorrealização e expressividade estão correlacionados à vivência de afetos do bem-estar subjetivo (e vice-versa), propondo que se os trabalhadores vivenciam com mais frequência emoções positivas em sua vida pessoal e tendem a ter aumento no sentimentos de autorrealização.

A hipótese H2 foi rejeitada, não tendo sido encontrada correlação entre BEP e BET. Portanto, não foi possível estabelecer uma relação entre o funcionamento positivo global do indivíduo e a realização do seu potencial pessoal e as situações de trabalho que possam gerar satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional afetivo. Não se encontrou também na literatura algum estudo que correlacionasse BEP e BET.

Confirmou-se na hipótese H3 o bem-estar subjetivo como preditor do bem-estar no trabalho, indicando que a prevalência dos afetos positivos sobre os negativos impacta positivamente e explica 63,4% do bem-estar no trabalho, expresso pela satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional afetivo. Confirma-se, assim, achados recentes na literatura de considerar o bem-estar no trabalho incluindo os aspectos afetivos (emoções e humores) e englobando os pontos centrais hedônicos. Recomendam-se estudos que possam aprofundar na relação entre os aspectos eudaimônicos ou cognitivos (percepção de realização), já que a teoria expõe a suposição dessa relação.

Esse resultado confirma parcialmente o modelo proposto na pesquisa: o BES correlaciona-se positivamente com o BEP e com o BET, podendo-se concluir que quanto maior o bem-estar psicológico, maior o bem-estar subjetivo, que por sua vez impacta positivamente o bem-estar no trabalho. Quanto maior o sentimento de realização e de expressividade, maior a vivência de afetos pelo trabalhador. O bem-estar no trabalho pode ser positiva ou negativamente impactado, dependendo dos afetos e/ou sentimentos vivenciados pelo indivíduo. Quanto maior a vivência de sentimentos positivos e menor a de negativos, maior o bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, a felicidade/bem-estar no trabalho.

Na percepção dos trabalhadores sobre a felicidade/bem-estar no trabalho, os resultados de BEP – média geral de 3,89 – acentuam a possibilidade de realização e expressividade pessoal. Os respondentes consideram que desenvolvem habilidades que consideram importantes, que superam desafios, que atingem resultados que valorizam, que expressam o que há de melhor em si e que há avanço nas metas que estabelecem para suas vidas. Assim, a empresa vem permitindo a realização do potencial pessoal, o desenvolvimento de habilidades e os sentimentos de expressividade e de autorrealização. Esse resultado talvez reflita o posicionamento da Cervantes, que tem pautado suas políticas e práticas de gestão repassando e mimetizando as práticas da Ambev. Dessa forma, todo processo operacional da empresa é pautado por programa de incentivos como forma de alcance das metas estratégicas, oriundas da AmBev. Essa forma de gerenciamento “modernizada” talvez possa estar desafiando os

empregados da empresa e levando ao sentimento de realização e expressividade. Entretanto, observa-se incongruência nesse resultado, uma vez que a maior parte dos empregados respondentes está alocada no setor de distribuição, onde realizam tarefas braçais que teoricamente não levariam a esse sentimento.

Abordando o bem-estar subjetivo, os respondentes relataram vivenciar mais os afetos positivos (3,33), como orgulhoso e estar disposto e feliz com o trabalho, do que afetos negativos (2,22), como estar deprimido, com raiva, nervoso, frustrado, entediado e impaciente, evidenciando um balanço emocional positivo, o que gera nos empregados sentimento de bem-estar com a vida.

Os resultados do BET (3,418) informam que os respondentes encontram satisfação no trabalho (3,44), mostram-se envolvidos no trabalho (3,197) e comprometidos afetivamente (3,527). A amostra investigada tende a sentir satisfação com a chefia e com os colegas com as quais trabalham, satisfação com as tarefas desempenhadas e com os critérios de promoção oferecidos pela empresa. Indicam, entretanto, insatisfação em relação ao salário, tanto quando o comparam com a própria capacidade e esforços realizados como em relação ao quanto trabalham. Essa foi a variável na pesquisa com médias mais baixas, confirmando a necessidade de uma política de gestão de pessoas na Cervantes. A questão salarial pode estar relacionada a características da região e do mercado de trabalho de Montes Claros. Existe grande oferta de mão-de-obra qualificada pelas diversas universidades existentes na cidade, o que leva à diminuição no valor dos salários. Por outro lado, a questão merece atenção da empresa, pois a insatisfação com o salário, um dos fatores de higiene, pode impedir a motivação no trabalho e comprometer os resultados empresariais.

No construto envolvimento no trabalho, parece que os trabalhadores não sentem que as suas tarefas são consideradas especiais ao ponto de se envolverem profundamente com seu trabalho. Como grande parte dos respondentes exerce atividades braçais como o carregamento de caminhões, é possível que não ocorra o chamado *flow* que acontece frente a atividades desafiadoras, que envolvem as pessoas e as impulsionam para um aprimoramento de suas habilidades, levando

à concentração, a sentirem-se envolvidas e absorvidas pelas tarefas. Esse resultado parece confirmar as dúvidas em relação ao bem-estar psicológico.

Referindo-se ao construto comprometimento, os trabalhadores da Cervantes se sentem emocionalmente envolvidos, ligados à organização, identificados com a empresa e com os seus objetivos e desejando continuar trabalhando nela.

No que diz respeito às comparações dos achados deste estudo com os índices apresentados pelo Guia Você S/A. (2012), a maior parte dos resultados desta pesquisa se equiparara aos da realizada anteriormente. Confirma-se a necessidade de a empresa investir na estruturação de uma área de gestão de pessoas, o que já vem sendo motivo de ações por parte da Cervantes.

Apesar do modelo não ter confirmado a correlação do BEP com o BEP, foi o construto que obteve média mais alta nas respostas dos trabalhadores. Pode-se inferir que o BEP está contribuindo positivamente para o bem-estar subjetivo, com a prevalência de afetos positivos sobre os afetos negativos. Tais resultados confirmam a proposição de que o bem-estar no trabalho inclui tanto os aspectos afetivos (emoções e humores) como cognitivos (percepção de realização), englobando os pontos centrais do bem-estar hedônico e eudaimônico, impactando positivamente os vínculos afetivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional).

Neste estudo não foi possível investigar por que o bem-estar psicológico não está diretamente correlacionado ao bem-estar no trabalho. Para futuras pesquisas sugere-se investigar essa relação entre BEP e BET, uma vez que a literatura dava indícios da existência dessa relação, mas não foram encontrados estudos que a comprovassem.

Portanto, os resultados alcançados neste trabalho consubstanciam a teoria existente na área e identificam lacunas importantes que poderão ser objeto de futuros estudos. A correlação dos sentimento de autorrealização e expressividade com os afetos positivos como preditores da felicidade no trabalho demonstra a

relação entre a vida pessoal e a vida profissional e a importância do espaço para os afetos e emoções nas organizações, trazendo indicações relevantes para o amadurecimento do tema felicidade/bem-estar no espaço laboral.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, L.C.F.R. **Os determinantes da felicidade no trabalho**: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros. Dissertação (mestrado). USP, São Paulo, 2000. 123 p.

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

ALBUQUERQUE, F.J.B.; SOUSA, F.M.; MARTINS, C.R. Validação das escalas de satisfação com a vida e afetos para idosos rurais. **Psico**, v. 41, n. 1, p. 85-92, jan/mar, 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/5110/5220>. Acesso em: 10/09/2012.

AMARAL, D.J.; SIQUEIRA, M.M.M. Relações entre percepção da estrutura organizacional e bem-estar de profissionais de uma em processo de privatização. *In*: ATA DO 5º CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA DA SAÚDE. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. **Anais...**, p. 671-677, 2004.

ANDREWS, S. **1ª Conferência Internacional do FIB**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.felicidadeinternabruta.org.br/>. Acesso em: 3 de julho de 2013.

ARISTÓTELES. **A ética**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1967.

BARBOSA, T.S. **Os impactos do balanço emocional, otimismo e percepções de suportes sobre bem-estar no trabalho de agentes comunitários de saúde**. Dissertação (mestrado). UMESP, São Paulo, 2010. 109 p.

BARROS, M.C. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho**: um estudo com executivos. Dissertação (mestrado). UMESP, São Paulo, 2011. 98 p.

BASÍLIO, M.A. **As relações entre bem-estar no trabalho e frequência a programas organizacionais de promoção da saúde**. Dissertação (mestrado). Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005. 60 p.

BROWN, J.D. Can we use spearman-brown prophecy formula to defend low reliability? **Shiken, JALT Testing & Evaluation Sig Newsletter**, v. 4, n. 3, p.7-9, jan. 2001.

CANÇADO, V.L. O sofrimento e o prazer na profissão motorista. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 29, n. 4, out/dez, 1994. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=333. 1994. Acesso em: 9 de novembro de 2012.

CANÇADO, V.L.; SANT'ANNA, A.S. Mecanismos de defesa. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**, Curitiba: Juruá, p. 249-254, 2013.

CARVALHO, M.B. **A felicidade na agenda da administração e suas relações com conceitos organizacionais.** Dissertação (mestrado). FUMEC. Belo Horizonte, 2010. 160 p.

CARR, A. **Positive psychology: the science of happiness and human strengths.** Have and New York: Brunner-Routledge, 2004.

CHAVES, J.C. **A liberdade e a felicidade do indivíduo na racionalidade do trabalho no capitalismo tardio: a (im)possibilidade administrada.** Tese (doutorado). PUC-SP, 2007. 181 p.

CHIH, C.Y. **A eudaimonia na polis excelente de Aristotéles.** Dissertação (mestrado). USP. São Paulo, 2009. 263 p.

CHIN, W.W. The partial least squares approach to structural equation modeling. *In: MARCOULIDES, G.A. (ed.) Modern Methods for Business Research.* USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 295-336, 1998.

CHIUZI, R.M. **As dimensões da organização e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores.** 64p. Dissertação (mestrado). UMESP. São Bernardo do Campo, 2006. 64 p.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVACS, J.M.L. **Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça.** Dissertação (mestrado). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2006. 117 p.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana.** Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **A psicologia da felicidade.** São Paulo: Saraiva, 1992.

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

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. *In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (orgs). Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.* 3. ed., São Paulo: Atlas, p. 21-32, 1994.

DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. *In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.* Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo15, 2004.

DEJOURS, C. Prefácio. *In: MENDES, A.M. Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.* São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 19-22, 2007.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In*: TORRES, L.S. (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed., São Paulo: Atlas, p. 149-173, 1996.

DIENER, E. **Guidelines for National Indicators of Subjective Well-Being and Ill-Being**. 2005. Disponível em: http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Guidelines_for_National_Indicators.pdf. Acesso em: 9 de setembro de 2012.

DIENER, E.; LUCAS, R.E; OISHI, S. Subjective well-being: the science of happiness and life satisfaction. *In*: SNYDER, C.R.; LOPEZ, S. (orgs.) **Handbook of positive psychology**. New York: Oxford, p. 63-73, 2002.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984.

DIENER, E. Subjective well-being: three decades of progress. **Psychological Bulletin**, p. 276-302, 1999.

EFRON, B. Bootstrap methods: another look at the jackknife. **Ann Stat**, v. 7, p.1-26, 1982.

EMERY, F. **Future we are in**. Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff, 1976.

EMERY, F. **Report on the Hunsfoss project**. London: Tavistock, 1964.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e desconhecimento. *In*: ARAÚJO, J.N.G.; CARRETEIRO, T. **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. *In*: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.E. (orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FVG, 2000.

FERNANDES, J.P.T. Ética e cidadania: o desafio dos novos valores. *In*: **Conferência sobre cidadania**. Universidade Sênior, abr. 2005. Disponível em: <http://www.jpfernandes.com/resources/ComdiaUSF.pdf>. Acesso em: 18 de setembro de 2013.

FREDRICKSON, B.L. *et al*. Hostility predicts magnitude and duration of blood pressure response to anger. **Journal of Behavioral Medicine**, n. 23, p. 229-243, 2000.

FREDRICKSON, B.L. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build of positive emotions. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 218-226, mar, 2001.

FREDRICKSON, B.L. What good are positive emotions? **Review of General Psychology**, v. 2, p. 300-319, 1998.

FREUD, S. O mal-estar na civilização. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Edição Standard, v. 21, pp. 75-171. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

FROMM, Erich. **Análise do homem**. 13. ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1983.

GIACOMONI, C.H. Bem-estar subjetivo: em busca de qualidade de vida. **Temas em Psicologia da SBP**, v. 12, n. 1, p. 43-50, 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v12n1/v12n1a05.pdf>. Acesso em: 18 de agosto de 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S.M.G.; SIQUEIRA, M.M.M. Emoções e afetos no trabalho. *In*: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GRAZIANO, L.D. **A felicidade revisitada**: um estudo sobre bem-estar subjetivo na visão da psicologia positiva. Tese (doutorado). USP, São Paulo, 2005. 126 p.

HAIR JR., J.F. *et al.* **Análise de dados multivariados**. 6. ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 7. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2004.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM JR., J.W.; WOODMAN, R.W. **Organizational Behavior**. 9. ed., South-Western College Publishing, Thomson Learning, 2001.

HERZBERG, F. *et al.* **The motivation to work**. 2. ed. New York, John Wiley, 1959.

JACQUES, E. Des systèmes sociaux comme defenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution. *In*: LÉVY, A. (ed.). **Psychologie sociale**: textes fondamentaux anglais et américains. Paris: Dunod, v. 2, p. 546-565, 1978.

KEYES, C.L.M.; HYSOM, S.J.; LUPO, K.L. The positive organization: leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. **The Psychologist Manager Journal**, v. 4, n. 2, p. 143-153, 2000.

LATAACK, J.C. Coping with job stress: measures and future directions for scale development. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 377-385, doi: 10.1037/0021-9010.71.3.377, 1986.

LEITE, A.P.T.T.; GONÇALVES, S.M.M. O trabalho pode ser prazeroso. **Anais do XV ENABRAPSO**. São Paulo, 2006. Disponível em: http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/320.%20o

%20trabalho%20pode%20ser%20prazeroso.pdf. Acesso em: 2 de outubro de 2012.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, M.P. *et al.* O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, 2013.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. *In*: DUNNETTE, M.P. (ed.) **Handbook of I/O psychology**, p. 1294-1349, 1976.

LODAHL, T.M.; KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. **Journal of Apply psychology**, v. 49, p. 23-33; 1965.

LYKKEN, D. **Felicidade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

MAGALHÃES, M.M.; LIMA, A.C.P. **Noções de probabilidade e estatística**. 6. ed., IME-USP, São Paulo: USP, 2002.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execuções de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretações de dados. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, A.N.S. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. *In*: 26°. ENANPAD. Salvador. **Anais...**, 2003.

MELEIRO, A.R. **Bem-estar no trabalho**: os impactos do suporte do supervisor e da liderança. Dissertação (mestrado). UMESP, São Paulo, 2005. 121 p.

MELO, S.C.A. **Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**: um estudo com idosos que trabalham. Dissertação (mestrado). UFU, Uberlândia, 2007. 92 p.

MENDES, A.M. (org). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.A. Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed., São Paulo: Hucitec, 2004.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; DORTER, L.W. The measurement or organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MORIN, E. L'efficacité organisationnelle et sens du travail. *In*: PAUCHAUNT, T. (ed.). **La quête du sens**: gerer nos organizations pour la snaté des personnes, de nos sociétés et de la nature. Quebec, Canada: Editions de l'organisation, p. 257-286, 1996.

MORIN, E. Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. **Revue Psychologie du Travail e des Organizations**, v. 3, n. 2/3, p. 26-45, 1997.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. *In*: WOOD, T. (ed.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo, SP: Atlas, p. 13-34, 2002.

MORIN, E.; TONELLI, M.J.; PLIOPAS, A.L.V. O trabalho e seus sentidos. **Psicol Soc**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400008. Acesso em: 3 de agosto de 2013.

MYERS, D.G. The funds, friends, and faith of happy people. **American Psychologist**, v. 55, 2000.

OLIVEIRA, A.F. **Valores e ritos organizacionais**: antecedentes do vínculo afetivo com a organização. Dissertação (mestrado) UnB, Brasília, 1997. 143 p.

OSTROM, T.M. The relationship between affective, behavioral and cognitive components of attitude. **Journal of Experiental Psychology**, v. 5, n. 12-30, p. 56-67, 1969.

PADOVAM, V.A.R. **Antecedentes de bem-estar no trabalho**: percepções de suportes e de justiça. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, 2005. 126 p.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho**: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. Tese (doutorado). UnB-Instituto de Psicologia, Brasília, 2008. 180 p.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Aval Psicol**. v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004. Acesso em: 20 de agosto de 2012.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J.B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 4, p. 1054-1072, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1763/felicidade-no-trabalho--relacoes-com-suporte-or--->. Acesso em: 12 de maio de 2013.

PASSARELI, P.M.; SILVA, J.A. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 24, n. 4, p. 513-517, 2007.

PINHEIRO, F.A.; TRÓCCOLI, B.T.; TAMAYO, M.R. Mensuração de coping no ambiente ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 153-158, 2003. Doi: 10.1590/S0102-37722003000200007.

PUENTE-PALACIOS, K.E.; CARNEIRO, B.P. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 1, p. 45-70, 2005.

REVISTA VOCÊ S/A. **A distribuidora Cervantes mimetiza as práticas da Ambev**. São Paulo: abril, n. 1031, set. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/a-distribuidora-cervantes-mimetiza-as-praticas-da-ambev>. Acesso em: 19 de novembro de 2012.

RIFF, C.D. Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of psychological well-being. **Journal Personality and Social Psychology**, p. 1069-1081, 1989.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J.B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Rev Adm Contemp**, Curitiba, v. 16, n. 2, abr. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000200006&script=sci_arttext. Acesso em: 18 de agosto de 2013.

RUSSEL, B. **A conquista da felicidade**. São Paulo: Nacional, 1956.

RYAN, M.R.; DECI, E.L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 141-166, 2001. Disponível em: <http://www.uic.edu/classes/psych/Health/Readings/Ryan,%20Happiness%20-%20well%20being,%20AnnRevPsy,%202001.pdf>. Acesso em: 13 de novembro de 2012.

SANT'ANNA, L.L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E.E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Rev Adm Contemp**, v. 16, n. 5, Curitiba, set/out. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000500007&script=sci_arttext. Acesso em: 8 de setembro de 2013.

SELIGMAN, M. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SILVÉRIO, W.D. **Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho**. Dissertação (mestrado). UMESP, 2008. 81 p.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes e consequentes do comportamento de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese (doutorado). UnB, Brasília, 1995, 265p.

SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* A interface bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. *In: LEAL, J.; RIBEIRO, J.P.; JESUS, S.N. (orgs). In: CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA DA SAÚDE. Faro: Universidade de Algarve. Actas..., 2006.*

SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* Satisfação no trabalho. *In: SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 265-274, 2008.*

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S.J. Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (orgs). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, p. 300-330, 2004.*

SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAM, V.A.R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf. Acesso em: 12 de setembro de 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V.A.R. Influências de percepção de suporte no trabalho e satisfação com o suporte social sobre bem-estar subjetivo de trabalhadores. *In: 5º. CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA DE SAÚDE. Lisboa. Anais..., p. 659-663, 2004.*

SNYDER, C.R.; LOPEZ, S.S. **Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUSA, A.A. **O psicólogo no contexto da saúde pública: uma análise sobre o bem-estar e a satisfação no trabalho.** 163p. Dissertação (mestrado). UFU, Uberlândia, 2011.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SUMÁRIO EXECUTIVO GUIA VOCÊ S/A. **As melhores empresas para você trabalhar.** São Paulo: Abril, 2012.

TENENHAUS, M.; AMATO, S.; VINZI, V.E. A Global goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling. *In: XLII RIUNIONE SCIENTIFICA DELLA SOCIETÀ ITALIANA DI STATISTICA. Roma, Atti..., 2004.* Disponível em: <http://www.sis-statistica.it/files/pdf/atti/RSBa2004p739-742.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2010.

TENENHAUS, A. *et al.* GENE ASSOCIATION NETWORKS FROM MICROARRAY DATA USING A REGULARIZED ESTIMATION OF PARTIAL CORRELATION BASED ON PLS REGRESSION. **IEEEACM Transactions on Computational Biology and Bioinformatics**, v. 7, n. 2, p. 251-262, 2010.

TRIST, E. Adapting to a changing work. **Labour Gazette**, v. 78, p. 14-20, 1978.

TURISCO, F.L.; KIRSCHNER, A.M. A sociologia da empresa e o Fib empresarial. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, jul/dez, 2011.

URA, D.K. **Origem do FIB**. Disponível em: <http://felicidadeinternabruta.blogspot.com.br/2008/11/dasho-karma-ura-explica-o-fib.html>. Acesso em: 3 de julho de 2013.

VALENTE, L.E. **Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho em profissionais de educação física**. Dissertação (mestrado). Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007. 58 p.

VASCONCELOS, A.F. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis. **REAd**, v. 10, n. 1, jan/fev, 2004. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/42545>. Acesso em: 12 de agosto de 2012.

VEHKALAHTIN, K.; PUNTANEN, S.; TARKKONEN, L. **Estimation of reliability: a better alternative for Cronbach's alpha**. Reports in Mathematics. Finland: University of Helsinki, 2006. Disponível em: <http://mathstat.helsinki.fi/reports>. Acesso em: 15 de março de 2010.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

WARR, P. Searching for happiness at work. **The Psychologist**, v. 20, n. 12, dez 2007. Disponível em: http://www.thepsychologist.org.uk/archive/archive_home.cfm?volumeID=20&editionID=154&ArticleID=1278. Acesso em: 10 de outubro de 2012.

WATERMAN, A.S. Two conceptions of happiness contrasts or personal expressiveness (eudaimonia) an hedonic enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**, p. 678-691, 1993.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – FELICIDADE NO TRABALHO

Este questionário é parte da dissertação do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Visa coletar dados para um estudo sobre como os trabalhadores se sentem em seu trabalho. As informações prestadas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por seus colegas.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo a este questionário. VOCÊ NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR, PORTANTO, NÃO ESCREVA SEU NOME. Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando alguma questão em branco.

Grata por sua colaboração.
 Elizângela de Jesus Oliveira
 Fundação Pedro Leopoldo

Marque com um X a sua resposta

A EMPRESA ONDE TRABALHO ME FAZ SENTIR...

	Nada	Pouco	Nem pouco nem muito	Muito	Extremamente
6. Orgulhoso dela					
7. Contente com ela					
8. Entusiasmado com ela					
9. Interessado por ela					
10. Animado com ela					

NOS ÚLTIMOS SEIS MESES, MEU TRABALHO TEM ME DEIXADO...

	Nada	Pouco	Nem pouco nem muito	Muito	Extremamente
11. Alegre					
12. Preocupado					
13. Disposto					
14. Contente					
15. Irritado					
16. Deprimido					
17. Entediado					
18. Animado					
19. Chateado					
20. Impaciente					
21. Entusiasmado					
22. Ansioso					
23. Feliz					
24. Frustrado					
25. Incomodado					
26. Nervoso					
27. Empolgado					
28. Tenso					
29. Orgulhoso					
30. Com raiva					
31. Tranquilo					

NESTE TRABALHO...

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
32. Realizo o meu potencial					
33. Desenvolvo habilidades que considero importantes					
34. Realizo atividades que expressam minhas capacidades					
35. Consigo recompensas importantes para mim					
36. Supero desafios					
37. Atinjo resultados que valorizo					
38. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida					
39. Faço o que realmente gosto de fazer					
40. Expresso o que há de melhor em mim					
41. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.					
42. As horas em que estou trabalhando são as melhores horas do meu dia					
43. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.					
44. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.					
45. Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.					

COMO ME SINTO NO MEU TRABALHO...

	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito
46. Em relação ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho					
47. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa					
48. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho					
49. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim					
50. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam					
51. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional					
52. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal					
53. Com a capacidade do meu trabalho em absorver-me					
54. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa					
55. Com o entendimento entre mim e meu chefe					
56. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho					
57. Com o tratamento recebido pelo meu chefe					

58. Com a variedade de tarefas que realizo					
59. Com a confiança que eu possa ter em meus colegas de trabalho					
60. Com a capacidade profissional do meu chefe					

Nas questões abaixo, assinale com um “x” o item que melhor caracterize o seu perfil:

61. Sexo:

Masculino Feminino

62. Faixa etária:

Até 20 anos De 31 a 35 De 46 a 50
 De 21 a 25 De 36 a 40 De 51 a 55
 De 26 a 30 De 41 a 45 Acima de 55

63. Estado civil:

Solteiro Casado Viúvo
 Desquitado/divorciado Separado Outro

64. Último curso que você concluiu:

Ensino fundamental Ensino superior Mestrado/Doutorado
 Ensino médio Especialização/MBA Outro. Especificar

65. Tempo de trabalho na empresa:

Até 11 meses De 7,1 a 10 anos De 16,1 a 19 anos
 De 1 a 4 anos De 10,1 a 13anos
 De 4,1 a 7 anos De 13,1 a 16 anos

66. Tempo de trabalho no cargo:

Até 11 meses De 7,1 a 10 anos De 16,1 a 19 anos
 De 1 a 4 anos De 10,1 a 13anos
 De 4,1 a 7 anos De 13,1 a 16 anos

67. Setor de trabalho na empresa:

Comercial Puxada Armazém
 Adm./Financ./Gerent. Distribuição

Sinta-se à vontade para comentar aspectos que não tenham sido abordados no questionário.

MUITO OBRIGADA POR SUA PARTICIPAÇÃO!