

BEM-ESTAR NO TRABALHO NA FIAT: O PAPEL DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

WELL-BEING AT WORK IN FIAT: THE ROLE OF POLICIES AND PRACTICES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

BIENESTAR EN EL TRABAJO EN FIAT: EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL

Priscila Helena Silva de Sá¹, Gisela Demo²

RESUMO

Já é consensual entre os autores que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (GP ou RH) possuem associação positiva com o bem-estar no trabalho. Desta forma, esta pesquisa propôs-se a identificar as práticas de GP que são melhores preditoras de bem-estar no trabalho, de acordo com a percepção de 201 colaboradores de 17 concessionárias FIAT. O estudo é descritivo, explicativo e quantitativo. O instrumento de aplicação, tipo questionário, foi composto por duas escalas validadas cientificamente. Os resultados foram analisados por meio de análises estatísticas descritivas e de regressão múltipla linear e, dentre as políticas de GP, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, e Recrutamento e Seleção foram

preditoras do bem-estar no trabalho. De maneira prática, o estudo contribuiu com um diagnóstico, para as concessionárias, da percepção de seus colaboradores a respeito das variáveis estudadas. A contribuição acadêmica reside em preencher lacunas na literatura quanto aos estudos de aspectos cognitivos do bem-estar no trabalho, haja vista que a grande maioria foca apenas nos aspectos afetivos. Ademais, as revisões da produção nacional realizadas sobre as variáveis do estudo foram contributivas ao delinear lacunas na literatura que, por sua vez, permitiram a elaboração de uma agenda de pesquisa.

Descritores: Políticas e práticas de gestão de pessoas; Bem-estar no trabalho; Regressão múltipla linear.

ABSTRACT

It is a consensus among the authors that the policies and practices of Personnel

¹ Universidade de Brasília – UnB, Bacharel em Administração. E-mail: priscila.hssa@gmail.com

² Universidade de Brasília – UnB, Pós-Doutora em Management (UCLA). E-mail: giselademo@unb.br

Management or Human Resources (PM or HR) are positively associated with well-being at work. Thus, this research aimed to identify HR practices are best predictors of well-being at work, according to the perceptions of 201 employees from 17 FIAT dealerships. The study is descriptive, explanatory and quantitative. The application instrument, type questionnaire, was composed of two scales validated scientifically. The results were analyzed using descriptive statistical analysis and multiple linear regression and, among the HR policies, Involvement, Training, Education and Development, Recruitment and Selection, were predictive of well-being at work. Practice, the study contributed as a diagnosis, to utilities, the perception of its employees regarding the studied variables. The academic contribution is to fill gaps in the literature regarding the study of cognitive aspects of well-being at work, considering that the vast majority focus only on affective aspects. In addition, revisions of national production performed on the variables of the study were contributory to delineate gaps in the literature that, in turn, allowed the elaboration of a research agenda.

Key words: Human resources policies and practices; Well-being at work; Multiple linear regression.

RESUMEN

Se trata de un consenso entre los autores que las políticas y prácticas de Gestión de Personal o de Recursos Humanos (GP o RH) se asocian positivamente con el bienestar en el trabajo. Por lo tanto, esta investigación tuvo como meta identificar las prácticas de GP son mejores predictores de bienestar en el trabajo, de acuerdo con las percepciones de los 201 empleados de 17 concesionarios FIAT. El estudio es descriptivo, explicativo y cuantitativo. La aplicación del instrumento, tipo cuestionario se compone de dos escalas validadas científicamente. Los resultados fueron analizados mediante el análisis estadístico descriptivo y de regresión lineal múltiple y, entre las políticas GP, Participación, Formación, Educación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección, y fueron predictivos de bienestar en el trabajo. La práctica, el estudio aportó un diagnóstico, a los servicios públicos, la percepción de sus empleados con respecto a las variables estudiadas. La contribución académica es para llenar los vacíos en la literatura en relación con el estudio de los aspectos cognitivos del bienestar en el

trabajo, teniendo en cuenta que la gran mayoría se centran sólo en los aspectos afectivos. Además, Las revisiones de la producción nacional realizado sobre las variables del estudio fueron contributivo, para delinear las brechas en la literatura que, a su vez, permitió la elaboración de una agenda de investigación.

Descriptor: Las políticas y prácticas de gestión de personal; El bienestar en el trabajo; La regresión lineal múltiple.

1. INTRODUÇÃO

Os funcionários e suas competências são ativos intangíveis em uma organização e contribuem diretamente para a valorização e sucesso desta. Os recursos humanos constituem fonte de vantagem competitiva ao serem responsáveis pela produção de conhecimento⁽¹⁾.

Neste contexto, é consensual que as pessoas experimentam emoções e buscam realização e felicidade dentro das organizações⁽²⁾. Dito isto, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (GP ou RH) contribuem para um maior bem-estar dos funcionários, algo que se relaciona de forma positiva com as atitudes deles⁽³⁾.

Políticas de GP são “propostas articuladas da organização, com

construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados.”⁽⁴⁾. Por outro lado, as práticas de gestão de pessoas são ações e rotinas pelas quais as políticas de GP se operacionalizam no ambiente organizacional⁽¹⁾.

Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾ definem BET (Bem-Estar no Trabalho) como um fenômeno em que há experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal, além de haver afeto positivo no trabalho prevalecendo sobre o negativo. Portanto, estão incluídos no conceito aspectos afetivos, avaliados pelos humores e emoções, e cognitivos, elementos de realização. A presente pesquisa utilizou deste conceito, por ser o mais abrangente, além de ser voltado para o contexto de trabalho.

A relação entre políticas e práticas de GP e bem-estar no trabalho é consensualmente vista na literatura como uma relação de impactos positivos, isto é, aquelas impactam positivamente o BET^(6,7,3), lembrando que essa relação depende do conteúdo e da operacionalização das políticas e práticas.

Então, neste sentido, o estudo visou confirmar os resultados já encontrados na literatura, tendo como diferencial a utilização de uma escala de

bem-estar voltada para o contexto de trabalho, abrangendo os componentes afetivo e cognitivo, e validada em diferentes culturas (brasileira e americana). Ademais, a escala de políticas e práticas de GP utilizada nesta pesquisa⁽¹⁾ foi também validada no Brasil e nos EUA e é abrangente, incluindo as 6 políticas mais citadas na literatura.

Este estudo contribuiu ao explorar um tema voltado para o bem-estar no trabalho, visto que a literatura ainda carece de pesquisas feitas nessa área e que o tema está cada vez mais em evidência, e de maneira prática, haja vista que a Administração é uma ciência essencialmente aplicada, para as concessionárias Fiat, os resultados podem ser utilizados como diagnóstico para auxiliar os gestores na identificação de necessidades de melhorias para alcançar melhores resultados.

2. OBJETIVO

Identificar a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, de acordo com a percepção dos colaboradores das concessionárias FIAT. Ademais, identificar como os colaboradores percebem as políticas de

GP presentes no ambiente de trabalho e mensurar o bem-estar no trabalho dos colaboradores.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresentará a síntese da revisão da literatura das duas variáveis importantes à consecução da pesquisa, quais sejam, as políticas e práticas de GP e o bem-estar no trabalho.

3.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Novos modelos de competitividade organizacionais são demandados pelo cenário atual e exigem que as organizações tenham capacidades para se diferenciarem dos concorrentes e para atender melhor seus clientes⁽⁸⁾.

Bohlander e Snell⁽⁹⁾ destacam a Gestão de Pessoas com papel relevante e estratégico dentro das organizações, e colocam-na como competência organizacional essencial, e não mais como um processo de suporte. Ainda, Armstrong⁽¹⁰⁾ afirma que a área de GP passou a ter papel estratégico e fundamental na obtenção de vantagem competitiva, captando e retendo recursos.

Nesta linha, Demo⁽¹⁾ explica que prover um maior bem-estar dos profissionais, por meio de políticas e

práticas de gestão de pessoas, deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização. Em consonância, Legge⁽¹¹⁾ destaca que políticas adequadas de GP necessitam promover maior comprometimento dos colaboradores, pois resulta em boa vontade neles de agir de modo flexível e adaptativo e, conseqüentemente, resulta em organizações por excelência.

Neste sentido, as políticas e práticas de GP podem variar entre organizações e devem estar alinhadas com a estratégia de negócios⁽¹²⁾. Ainda, elas fornecem ferramentas para capturar e comunicar a visão estratégica e os objetivos da organização de forma clara, o que facilita a compreensão e execução da estratégia⁽¹²⁾.

Além do lado estratégico, estudos mostram evidências da relação entre políticas e práticas de GP com outras variáveis do comportamento organizacional nas mais diversas culturas. O estudo realizado por Demo⁽¹⁾ mostrou forte relação positiva entre as políticas de GP e a justiça organizacional em ambas as organizações brasileiras, isto é, públicas e privadas. Majumder⁽¹³⁾ verificou forte relação entre as políticas de GP com a satisfação dos funcionários em bancos privados, na cidade de Bangladesh. Já Guest e Conway⁽¹⁴⁾ confirmam a

associação entre políticas e práticas de RH, com maior efetividade dos recursos organizacionais, obtendo uma série de resultados positivos de desempenho.

Segundo Singar e Ramsden⁽¹⁵⁾, o termo política organizacional está relacionado ao estabelecimento de um 'tom geral', no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, para atingir certos objetivos, ou a habilidade ao tratar com seres humanos, visando à obtenção de resultados desejados⁽¹⁾.

Políticas de GP se operacionalizam por meio de suas práticas⁽¹¹⁾. Complementando tal ideia, Armstrong⁽¹⁰⁾ define políticas de GP a partir de seu posicionamento, expectativas e valores da organização.

Neste estudo, será considerado o conceito Políticas de GP como "propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados."⁽¹⁶⁾, enquanto as práticas são entendidas como "hábito, rotina ou conjunto de ações inseridas na política". Portanto, as políticas são, em sua maioria, definidas por meio de suas práticas⁽¹⁾.

O Quadro 1 resume as políticas e práticas selecionadas, bem como as definições constitutivas elaboradas a partir da revisão da literatura.

Políticas e práticas de GP	Definição constitutiva
Recrutamento e Seleção	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Condições de Trabalho	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de Desempenho e Competências	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Remuneração e Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Quadro 1: Políticas e práticas de gestão de pessoas
Fonte: Adaptado de Demo et al.⁽¹⁶⁾

Com a proposta de construir e validar instrumentos que avaliem a percepção de políticas e práticas de GP nas organizações, de maneira geral,

foram encontrados três trabalhos. O primeiro, de Demo⁽¹⁾, desenvolveu e validou a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP), com 19 itens distribuídos em quatro fatores. As políticas contempladas nesse instrumento são as de TD&E, Condições de Trabalho, Recompensas e Envolvimento. O segundo trabalho encontrado, de Demo et al.⁽¹²⁾, adaptou a EPPGP, a partir de Demo⁽¹⁾, e validou um instrumento com 40 itens distribuídos em seis fatores, chamado EPPRH (Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos). As políticas contempladas são as de Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e, por fim, Remuneração e Recompensas. Posteriormente, a EPPRH foi validada nos Estados Unidos, por Demo e Rozzett⁽¹⁷⁾, e o instrumento contempla 32 itens distribuídos em seis fatores, as políticas não se alteraram.

Por fim, foi realizada uma revisão da produção nacional acerca das Políticas e Práticas de GP no período de 2009 – 2013 em 25 periódicos científicos da área de Administração classificados com menção superior ou igual a B1, e em 59 periódicos da área de Psicologia classificados com menção

superior ou igual a B3, pelo sistema Qualis da CAPES. Os resultados evidenciaram uma produção de 47 artigos em 25 dos periódicos selecionados. Os anos de 2009 e 2010 apresentaram maior registro de artigos correspondendo a 54% da produção dos últimos 5 anos. A maioria absoluta desses artigos tratava-se de estudos teórico-empíricos, qualitativos e focavam em empresas privadas. Esta revisão mostrou um leve declínio na produção acerca do tema no ano de 2012. Todavia, em 2013, delineia-se retomada de crescimento, o que sugere uma possível consolidação de algumas políticas de GP, como TD&E, mas ainda retratando a carência de estudos sobre medidas e revisões sobre o tema. A presente pesquisa também reduziu as lacunas a respeito da necessidade de mais ensaios-teóricos.

3.2 BEM-ESTAR NO TRABALHO

Felicidade, afeto positivo, estado de espírito, satisfação são algumas das nomenclaturas utilizadas para tratar de bem-estar⁽¹⁸⁾. Segundo Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾, felicidade e bem-estar são termos, muitas vezes, considerados sinônimos, pois se misturam na literatura científica.

As políticas e práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho parecem ser importantes neste contexto, podendo influenciar a efetividade dos funcionários⁽¹⁴⁾.

Sabe-se que estudar o bem-estar no trabalho é de grande relevância, entretanto os modelos teóricos e empíricos sobre o tema ainda são escassos. É mais comum encontrar estudos que tratam o bem-estar de forma geral e implícito em algumas abordagens, como estresse no trabalho e qualidade de vida, não o relacionando a um contexto específico, como o de trabalho⁽⁵⁾.

Os estudos de bem-estar que deram embasamento teórico no âmbito organizacional são oriundos da psicologia, por isso é necessário entender o conceito a partir desta área⁽⁷⁾. Para entendimento inicial das diferentes correntes de bem-estar geral existentes, é preciso diferenciar bem-estar subjetivo (hedônico) de psicológico (eudaimônico), e a principal diferença está no conceito de felicidade adotado⁽¹⁸⁾.

Diener⁽¹⁹⁾ compreende o bem-estar subjetivo a partir das experiências de prazer e o bem-estar psicológico se concentrando no potencial humano e de realização pessoal. Assim, o bem-estar subjetivo é considerado, principalmente,

como a prevalência de emoções e humores positivos e também como a satisfação do indivíduo com a vida⁽¹⁹⁾. Por outro lado, o bem-estar psicológico dispõe de um maior número de dimensões e geralmente envolve conceitos de auto-aceitação, relações positivas sociais, autonomia, controle ambiental e crescimento pessoal, que será detalhado mais a frente⁽²⁰⁾.

As duas correntes de estudo do bem-estar geral impactam o estudo do bem-estar no trabalho⁽⁵⁾.

A respeito desta corrente, muitos estudiosos de bem-estar no trabalho envolvem conceitos que podem ser antecedentes ou conseqüentes do fenômeno e Daniels⁽²¹⁾ consegue estabelecer limites em seus conceitos para evitar tais intersecções. Ele propõe a prevalência de emoções positivas no trabalho para abordar o bem-estar no trabalho.

A proposta mais recente do conceito de BET, no contexto de trabalho, é a de Warr⁽²²⁾ que desenvolve uma proposta que envolve e relaciona elementos hedônicos, isto é, sentimentos de prazer vivenciados pelas pessoas e elementos eudaimônicos – realização e expressão de si mesmo, exploração do próprio potencial - para estudar bem-estar no trabalho.

Para fins deste estudo, o bem-estar no trabalho será caracterizado conforme o conceito de Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾. Os autores definem BET (Bem-Estar no Trabalho) como um fenômeno em que há experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal, além de haver afeto positivo no trabalho prevalecendo sobre o negativo. Portanto, estão incluídos no conceito aspectos afetivos, avaliados pelos humores e emoções, e cognitivos, elementos de realização.

É relevante destacar que a literatura sobre os antecedentes de bem-estar no trabalho envolve apenas a dimensão afetiva do bem-estar, pois é composta principalmente por estudos sobre as emoções e humores no trabalho⁽²³⁾. Esta lacuna na literatura salienta a oportunidade de estudos relacionais que compreendem os aspectos cognitivos e afetivos de bem-estar, caso do presente estudo.

A respeito dos antecedentes de bem-estar no trabalho, a literatura mostra, em geral, que as variáveis organizacionais e de trabalho são as principais preditoras de bem-estar no trabalho. Diversas variáveis tem sido empiricamente associadas a algum indicador de bem-estar, como: relações sociais e apoio social⁽²³⁾, percepção de

justiça organizacional⁽²⁴⁾, habilidades profissionais⁽²⁵⁾, e suporte organizacional e social⁽²⁶⁾.

Com a proposta de construir e validar instrumentos que avaliem a percepção de bem-estar foram encontrados alguns trabalhos, considerando estruturas conceituais diferentes.

O PANAS – *Positive Affect/Negative Affect Scale* – de Watson et al.⁽²⁷⁾ é um dos principais instrumentos para medir bem-estar geral, possui 20 itens e mensura afetos positivos e negativos. Em relação ao bem-estar subjetivo, tem-se a Escala de Satisfação com a Vida, de Diener et al.⁽²⁸⁾, que mensura a avaliação cognitiva global, da vida como um todo. Ainda, a Escala de Bem-Estar Subjetivo de Albuquerque e Tróccoli⁽¹⁸⁾ é formada por três fatores: afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida. Os itens da escala foram derivados a partir do PANAS⁽²⁷⁾ e da Escala de Satisfação com a Vida⁽²⁸⁾. No entanto, estas medidas não estão ligadas especificamente ao contexto de trabalho.

Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾ desenvolveram uma escala para avaliação do BET no trabalho (EBET), que compreende tanto a dimensão afetiva quanto a cognitiva. O

instrumento é composto por 30 itens, subdivididos em 3 fatores: afetos positivos, afetos negativos e realização. O segundo trabalho encontrado para avaliar o bem-estar no trabalho, de Demo e Paschoal⁽²⁹⁾, adaptou a EBET, a partir de Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾, e a validou, nos Estados Unidos, com 29 itens distribuídos em 3 fatores: afetos positivos, negativos e realização, obtendo melhores índices psicométricos. Este instrumento, traduzido para o português, foi utilizado no presente estudo, conforme será explanado no método.

Por fim, foi realizada uma revisão da produção nacional acerca do Bem-estar no Trabalho no período de 2009 – 2013 em 25 periódicos científicos da área de Administração classificados com menção superior ou igual a B1, e em 59 periódicos da área de Psicologia classificados com menção superior ou igual a B3, pelo sistema Qualis da CAPES. Os resultados evidenciaram uma produção de 19 artigos em 12 dos periódicos selecionados. Os anos de 2012 e 2010 apresentaram maior registro de artigos correspondendo a 79% da produção dos últimos 5 anos. A maioria absoluta desses artigos tratava-se de estudos teórico-empíricos e quantitativos. O foco em empresas privadas ou públicas

foi o mesmo, cada setor alcançou 33% das respostas e 27% das pesquisas envolveram ambos os setores.

Esta revisão mostrou um leve declínio na produção acerca do tema no ano de 2013, o que sugere a necessidade de maior quantidade de pesquisas sobre o tema no Brasil, considerando que o estudo de bem-estar específico para o trabalho ainda é incipiente. Ainda, é relevante constar que foi encontrado somente um estudo de medida de bem-estar no trabalho publicado em 2008 (este ano não entrou no período selecionado para a revisão aqui feita). Os estudos são predominantemente teórico-empíricos (95%) e somente 5% dos assuntos abordados são a respeito de revisões da literatura, portanto a revisão realizada no presente trabalho contribuiu para reduzir esta lacuna.

4. MÉTODOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, explicativa, quantitativa, *survey* e de corte transversal. A organização em estudo, FIAT, é uma multinacional espalhada por mais de 60 países com sede em Turim, Itália. A fábrica brasileira foi instalada em 1976, e se localiza em Betim (MG), tendo capacidade para produzir até 800 mil veículos por ano. Atualmente, está em

construção a segunda fábrica brasileira, que será instalada em Goiana, Pernambuco, para atender uma produção de até 250 mil unidades por ano. O Brasil ocupa hoje o segundo maior mercado para o Grupo Fiat – ficando atrás somente da Itália - e atua nos segmentos metal-mecânico e de serviços (CMW WEB – FIAT). A FIAT lidera as vendas de automóveis no mercado brasileiro há 12 anos e também investe no desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia para executar projetos cada vez mais ousados e inovadores. As concessionárias FIAT analisadas nesta pesquisa possuem cada uma, em média, 121 funcionários nas mais diversas funções, que abrangem cargos administrativos, de vendas e pós-vendas. A pesquisa foi aplicada em 17 concessionárias, localizadas nos seguintes estados: DF, GO, MT, MA, PA e MG.

A população-alvo da pesquisa foram os funcionários das concessionárias do Regional Brasília (um dos escritórios da FIAT distribuídos pelo Brasil) totalizando 5.941 colaboradores. A amostra pode ser caracterizada como probabilística estratificada, pois foram distribuídos questionários de forma proporcional à quantidade de pessoas alocadas nas

filiais estudadas nesta pesquisa e os respondentes foram escolhidos de maneira aleatória. A coleta de dados foi feita por meio de questionários impressos e também *on-line* por meio da plataforma *TypeForm*. As explicações sobre o procedimento das respostas foram devidamente indicadas no termo de consentimento com o intuito de evitar a perda de muitos questionários por preenchimentos indevidos.

Quanto ao tamanho da amostra, o software *GPower* 3.1 indicou um alvo inicial de 146 respondentes com poder estatístico de 92% para a técnica de análise de dados escolhida. Foram respondidos 207 questionários. O processo de tratamento dos dados iniciou-se com a análise de dados por meio da distribuição de frequências (média, desvio padrão, variância, mínimo e máximo), demonstrando assim a coerência dos dados. O tratamento em relação aos dados faltantes foi realizado por meio do método *Listwise*, porque segundo Hair et al.⁽³⁰⁾ e Tabachnick e Fidell⁽³¹⁾ é o tratamento mais recomendável ao retirar da amostra os sujeitos que deixaram algum item em branco. Assim, 4 respondentes foram excluídos da amostra. Em seguida, fez-se a análise de verificação de *outliers* (valores

discrepantes), que podem ser entendidos como aqueles valores que se afastam muito dos demais e da média⁽³⁰⁾, por meio da distância denominada *Mahalonobis* ($D^2 = 22,458$; $p < 0,001$), conforme recomendado por Tabachnick e Fidell⁽³¹⁾ e somente 2 *outliers* foram encontrados.

Além disso, as seguintes suposições para regressão^(30,32), foram analisadas por meio de gráficos de resíduos, gráficos de probabilidade normal e testes estatísticos: linearidade do fenômeno, variância constante dos termos de erro (homocedasticidade), independência dos termos de erro e normalidade da distribuição dos termos de erro. Por fim, as análises de multicolinearidade e singularidade não apresentaram problemas para a amostra pesquisada.

A amostra final contou então com 201 sujeitos, ainda bastante satisfatória para as análises de regressão. A cidade com maior representatividade foi Brasília e o entorno com 76%, seguida de Belém com 15%. No que se refere à idade, a amostra foi predominantemente de jovens de 23 a 27 anos (24%), do sexo masculino (54%) e com nível superior incompleto (48,8%).

No que concerne ao instrumento de pesquisa, ele foi composto, além dos

dados sociodemográficos para caracterizar a amostra, por duas escalas de mensuração, validadas cientificamente e com bons parâmetros psicométricos. Essas escalas utilizadas foram a escala de bem-estar no trabalho (EBET), validada por Demo e Paschoal⁽²⁹⁾ e a Escala de políticas e práticas de recursos humanos (EPPRH) validada por Demo e Rozzett⁽¹⁷⁾.

A escala de bem-estar no trabalho possui 29 itens, distribuídos em três fatores, dois fatores estão relacionados à parte de afetos no trabalho, enquanto o outro está relacionado à realização/expressividade no trabalho. Tal escala tem composição tipo Likert de cinco pontos, que mensura a intensidade com que a pessoa concorda ou discorda de determinada afirmação e possui uma confiabilidade por fator que varia entre 0,92 e 0,94 (α de Cronbach). Já a EPPRH possui seis fatores distribuídos por 32 itens e confiabilidade que varia de 0,81 a 0,91 (α de Cronbach). Também faz uso de uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos.

Quanto à análise dos dados, primeiro foram realizadas análises estatísticas descritivas a fim de identificar como os colaboradores das concessionárias FIAT percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas

presentes no ambiente de trabalho e a fim de mensurar o bem-estar, em seus aspectos afetivo e cognitivo, dos colaboradores. Em seguida, foram realizadas análises de regressão múltipla linear, tendo como variáveis independentes os seis fatores do construto “políticas e práticas de gestão de pessoas” (Recrutamento e seleção; Envolvimento; TD&E; Condições de trabalho; Avaliação de desempenho e competências e Remuneração e recompensas) e variáveis dependentes os três fatores do construto “bem-estar no trabalho” (Afetos positivos; Afetos negativos e Realização pessoal). A Regressão Múltipla, segundo Tabachnik e Fidell⁽³¹⁾ possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes, obtendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro objetivo específico proposto foi identificar como os colaboradores das concessionárias FIAT percebem as políticas e práticas de GP. A média das respostas foi de 3,56, com desvio padrão (DP) de 1,04, demonstrando que os colaboradores efetivamente as percebem. Todas as

políticas e práticas de GP foram percebidas pelos colaboradores (médias acima de 3,0, que é o ponto neutro da escala), entretanto há espaço para esses indicadores serem aprimorados, considerando o máximo da escala (cinco). A política de TD&E obteve maior média, com 3,94 (DP= 1,07), enquanto a política de Recrutamento e Seleção obteve a menor média, com 3,21 (DP= 1,10).

De acordo com tais resultados, notou-se que a política mais percebida pelos colaboradores foi a política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Isto reflete o investimento que a FIAT faz em treinamentos, visto que dentro do grupo Fiat, há uma universidade corporativa (ISVOR) que realiza e organiza treinamentos mensais para todas as concessionárias do Brasil. Tal investimento corrobora com a teoria vista, em que Bohlander e Snell⁽⁹⁾ destacam a Gestão de Pessoas com papel relevante e estratégico dentro das organizações. Em contrapartida, a política de Recrutamento e Seleção alcançou um resultado abaixo da média geral, portanto foi pouco percebida pelos colaboradores, o que demonstrou que as concessionárias precisam aprimorar o processo de seleção de candidatos, seja por meio de maior divulgação ou por meio de critérios de

seleção mais claros. Quanto melhor for a política de Recrutamento e Seleção, mais funcionários qualificados e competentes as concessionárias conseguirão atrair, resultando em melhor atendimento aos clientes, conforme mostra Dessler⁽³³⁾ ao sugerir que a divulgação dos processos de recrutamento, tanto interno quanto externo, ocorra de forma ampla, bem

como a divulgação de informações relativas ao processo seletivo (etapas, critérios, desempenho e resultados), pois são pontos muito importantes para os funcionários.

A Tabela 1 apresenta os resultados de forma detalhada para cada fator das políticas e práticas de GP.

Tabela 1 Análises estatísticas para as políticas e práticas de GP

Fator	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
TD&E	3,94	4,33	1	5	1,07
Envolvimento	3,7	3,89	1,11	5	0,93
Condições de Trabalho	3,66	3,8	1,2	5	0,95
Remuneração	3,56	3,75	1	5	1,06
Avaliação de Desempenho e Competências	3,29	3,4	1	5	1,14
Recrutamento e Seleção	3,21	3,5	1	5	1,1

Fonte: Elaborado pela autora

O segundo objetivo específico proposto foi identificar o bem-estar no trabalho dos colaboradores das concessionárias FIAT no Brasil, de acordo com o conceito de Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾, em que os autores definem BET (Bem-Estar no Trabalho) como um fenômeno em que há experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal, além de haver afeto positivo no trabalho prevalecendo sobre o negativo.

A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar que as médias de

cada fator encontradas foram satisfatórias, contudo, mais uma vez, há espaço para esses indicadores serem aprimorados, considerando o máximo da escala (cinco). Os funcionários sentem mais os afetos positivos do que os negativos, por isso se sentem felizes ao trabalhar. Isto é essencial em um ambiente de trabalho em que a pressão sobre os trabalhadores é muito grande, como o próprio ambiente aqui pesquisado. Aspectos como alegria, disposição e empolgação ajudam o colaborador a se manter motivado com a rotina de trabalho. Todavia, a média

encontrada está muito próxima da média dos aspectos negativos, o que mostra um ponto de alerta para os gestores.

Além disso, os resultados mostraram que os funcionários realmente se encontram satisfeitos e realizados pessoalmente, com uma média de 3,92 (DP = 0,71), inclusive mostraram que a realização pessoal predomina sobre os afetos positivos. A realização pessoal também demonstra felicidade no trabalho e, segundo Ryff e Keyes⁽³⁴⁾, autonomia, crescimento pessoal, auto-aceitação, relacionamento

positivo com outras pessoas, dentre outros aspectos, fazem parte do bem-estar, contribuindo para um melhor ambiente de trabalho nas concessionárias.

A Tabela 2 apresenta os resultados de forma detalhada para cada fator do bem-estar no trabalho. Conforme apresentado, as médias são satisfatórias, com espaço para melhorias e os desvios padrões encontrados também foram regulares.

Tabela 2 Análises estatísticas para o bem-estar no trabalho

Fator	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Afetos positivos	3,23	3,3	1,3	4,6	0,7
Afetos negativos	2,03	2	1	4,27	0,73
Realização pessoal	3,92	4	1,75	5	0,71

Fonte: Elaborado pela autora

Em seguida, foram analisadas as correlações entre as variáveis para verificar a possibilidade de utilização de regressão múltipla. Todas as correlações existentes apresentaram moderada ou forte associação de acordo com Cohen⁽³⁵⁾. O autor defende que valores de 0,1 a 0,29 apresentam baixa associação, valores de 0,3 a 0,49 apresentam associação moderada e acima de 0,5, forte associação.

Por conseguinte, considerando as correlações significativas entre as variáveis ($p < 0,01$ ou $p < 0,05$), recomenda-se estimar relações de predição entre as variáveis por meio de regressão múltipla linear⁽³²⁾. A Tabela 3 sumariza os resultados da regressão múltipla que teve como variável dependente os afetos positivos.

Tabela 3 Resultados da regressão múltipla linear para afetos positivos

Variável Dependente (VD)	Variável Independente (VI)	R	R ²	Variáveis	β	sig	Teste estatístico
Afetos positivos	Políticas e Práticas de GP	0,535	0,287 ou 28,7%	Envolvimento	0,535	0,000	F = 79,990 p = 0,000

Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados obtidos apontaram somente uma política de GP como preditora dos afetos positivos: a política de Envolvimento. A contribuição do fator na explicação da variável dependente foi de 28,7% ($R^2 = 0,287$), que, de acordo com Cohen⁽³⁵⁾, é considerado um grande efeito. De acordo com Cohen⁽³⁵⁾, a interpretação que se dá para a significância estatística no âmbito das ciências comportamentais é feita considerando 2% como um pequeno efeito, 13% médio efeito e a partir de 26%, grande efeito.

Conforme Tabachnick e Fidell⁽³¹⁾, a qualidade do modelo de regressão pode ser observada principalmente pelo coeficiente de determinação (R^2), o qual apresenta a quantidade da variância da variável dependente explicada em conjunto pelas variáveis independentes, sendo o parâmetro mais indicado para interpretar os resultados obtidos em uma regressão; e pelo coeficiente de regressão padronizado (parâmetro β), que na equação de regressão múltipla,

representa a magnitude e a direção do relacionamento entre cada um dos preditores e as variáveis dependentes. Ademais, é preciso observar a significância estatística do modelo sob consideração (estatística F), por meio da análise de variância (ANOVA). O valor estatisticamente significativo deve ser inferior a 0,05 ou 5%, ou seja, $p < 0,05$.

A política demonstrou um relacionamento positivo com os afetos positivos, pois apresentou β maior que zero. Isto significa que quanto mais essa prática for percebida pelos concessionários, mais eles sentirão emoções positivas no trabalho.

A política de Envolvimento pode ser considerada, então, uma boa preditora dos afetos positivos para o trabalho, haja vista que sozinha explicou quase 30% da variável. Isto demonstra que quando os funcionários se sentem envolvidos com a organização, eles se sentem melhor, resultando em alegria e satisfação ao trabalhar. Este resultado também se mostrou condizente com as análises encontradas anteriormente nesta seção,

em que esta política obteve a segunda maior média entre os funcionários, sendo, não somente, muito percebida por eles, como também geradora de bem-estar. Demonstrando coerência com a teoria, sabe-se que o bem-estar pode ser explicado em grande medida

pelos esforços da organização em envolver seus funcionários⁽³⁶⁾.

A Tabela 4 sumariza os resultados da regressão múltipla que teve como variável dependente os afetos negativos.

Tabela 4 Resultados da regressão múltipla linear para afetos negativos

Variável Dependente (VD)	Variável Independente (VI)	R	R ²	Variáveis	β	Sig	Teste estatístico
Afetos negativos	Políticas e Práticas de GP	0,454	0,206 ou 20,6%	Envolvimento	-0,282	0,003	F = 25,689 p = 0,000
				Recrutamento e Seleção	-0,204	0,032	

Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados obtidos apontaram somente duas políticas e práticas de GP como predictoras dos afetos negativos: Envolvimento e Recrutamento e Seleção. A contribuição dos fatores na explicação da variável dependente foi de 20,6% (R² = 0,206), que, de acordo com Cohen⁽³⁵⁾, é considerado um médio efeito. As políticas demonstraram um relacionamento negativo com os afetos negativos, pois apresentam β menor que zero. Isto significa que quanto menos essas práticas forem percebidas pelos concessionários, menos eles se sentirão bem no trabalho. A conclusão aqui para a política de Envolvimento é oposta à apresentada no item 4.3.1, mostrando coerência dos resultados, visto que afetos positivos e negativos são

contrários e devem gerar análises antagônicas, uma vez que, segundo Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾, quanto mais emoções positivas, menos emoções negativas.

Isto confirma que quanto menos envolvimento e ações adequadas de recrutamento e seleção houver, mais os funcionários manifestarão afetos negativos, e, como consequência, se sentirão insatisfeitos e infelizes ao trabalhar. A teoria corrobora esta conclusão, quando Baptiste⁽⁶⁾ mostra que as práticas de GP impactam, de modo significativo, o bem-estar no trabalho e o desempenho organizacional.

A Tabela 5 sumariza os resultados da regressão múltipla que

teve como variável dependente a realização pessoal.

Tabela 5 Resultados da regressão múltipla linear para realização pessoal

Variável Dependente (VD)	Variável Independente (VI)	R	R ²	Variáveis	β	sig	Teste estatístico
Realização pessoal	Políticas e Práticas de GP	0,494	0,244 ou 24,4%	TD&E Envolvimento	0,312 0,21	0,002 0,036	F = 31,888 p = 0,000

Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados obtidos apontaram duas políticas e práticas de GP como preditoras da realização pessoal: TD&E e Envolvimento. A contribuição dos fatores na explicação da variável dependente foi de 24,4% ($R^2 = 0,244$), que, de acordo com Cohen⁽³⁵⁾, é considerado um médio efeito. As políticas apresentaram um relacionamento positivo com a realização pessoal, visto que apresentaram β maior que zero. Isto significa que quanto mais essas práticas forem percebidas pelos concessionários, maior será a realização pessoal de cada indivíduo.

As conclusões aqui indicam que quanto mais treinamentos forem realizados pelos colaboradores e, quanto mais envolvidos se sentirem com a organização, maiores serão a realização e crescimento pessoais.

Dentre os fatores, a política de Treinamento, Desenvolvimento e

Educação foi a melhor preditora da percepção de realização pessoal ($\beta=0,312$). Isso demonstra que os treinamentos oferecidos dentro das concessionárias contribuem bastante para a realização do colaborador. Além disso, o envolvimento percebido por ele com os colegas de trabalho, o reconhecimento por parte dos superiores e clientes e a sua participação dentro da concessionária, efetivamente contribuem para maior realização e, conseqüentemente, maior bem-estar no trabalho. O estudo de Horta, Demo e Roure⁽⁷⁾ corrobora tais resultados, ao mostrar que o bem-estar no trabalho é explicado pelas políticas e práticas de GP, especialmente envolvimento. Destarte, o envolvimento aparece como importante preditora do bem-estar no trabalho.

A Figura 1 sintetiza as melhores políticas e práticas preditoras do bem-estar no trabalho obtidas nesta pesquisa.

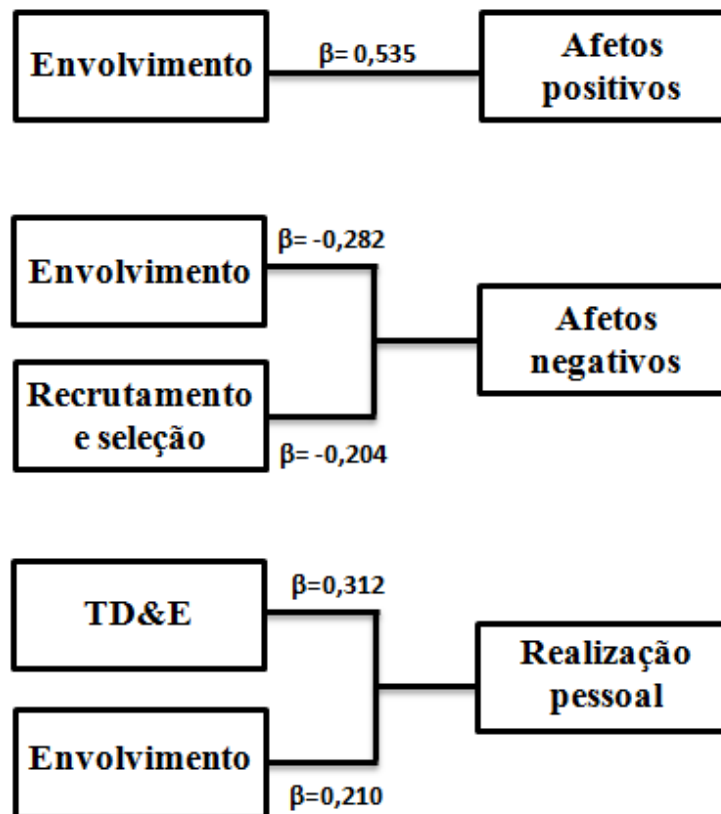


Figura 1: Esquema sintético dos resultados das análises de regressão
Fonte: Elaborado pela autora

6. CONCLUSÃO

Em suma, respondendo à problemática apresentada, existe sim relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho. Foi possível verificar relação de predição entre eles de médio e grande efeito, segundo parâmetros de Cohen⁽³⁵⁾, sendo as políticas e práticas de GP, especialmente a de envolvimento, capaz de explicar boa parte do bem-estar no trabalho. Deste modo, entende-se que os gestores das

concessionárias devem considerar as percepções de políticas e práticas de GP, com o intuito de aumentar a sensação de bem-estar e a realização pessoal no trabalho.

A pesquisa aqui desenvolvida contribuiu para o avanço de estudos da área de Gestão de Pessoas ao trazer uma relação ainda pouco explorada entre políticas de RH e bem-estar no trabalho, a partir dos modelos abrangentes de políticas e práticas de GP⁽¹⁷⁾ e bem-estar no trabalho⁽⁵⁾. Também contribuiu com

uma lacuna na literatura a respeito de estudos que compreendem os aspectos cognitivos de bem-estar, visto que os estudos sobre antecedentes de bem-estar no trabalho envolvem apenas a dimensão afetiva do bem-estar. Ademais, as revisões da produção nacional sobre as variáveis do estudo foram contributivas no sentido de identificar lacunas que permitem a elaboração de uma agenda de pesquisa.

Além disso, a contribuição prática do estudo baseia-se no diagnóstico realizado, que pode auxiliar os gestores das concessionárias pesquisadas em suas estratégias de melhoria do bem-estar dos colaboradores, bem como de sua realização pessoal, a partir da identificação de práticas de GP onde melhorias fazem-se necessárias.

Quanto às limitações, por ter se tratado de um estudo de corte transversal, a pesquisa foi realizada em um único momento da realidade, limitando os resultados ao momento estudado e à amostra pesquisada. Outra limitação encontrada refere-se à difícil rotina em uma concessionária, que impediu muitos colaboradores de participarem da pesquisa, por falta de tempo disponível, não obstante, a amostra foi probabilística e atingiu 67% da população investigada. No que tange

ao referencial teórico e as revisões realizadas, foram encontrados poucos estudos a respeito de bem-estar no trabalho e de medidas (para ambas as variáveis), despontando a necessidade de se desenvolverem novos estudos na área de Administração.

Como agenda de pesquisa para estudos futuros, em relação às Políticas e Práticas de GP, há carência de medidas, o que se traduz em um convite para mais esforços e pesquisas sobre o tema. Outra lacuna encontrada corresponde à baixa produção de ensaios teóricos, que abarcam a temática de forma mais completa, discutindo conceitos e fundamentos e realizando revisões bibliográficas e bibliométricas fundamentais para a compreensão do tema. Ainda, sugere-se realizar mais pesquisas na área pública, bem como no terceiro setor da economia, o qual, por suas especificidades, pode gerar resultados interessantes.

Em termos do bem-estar no trabalho, também foi detectada uma lacuna dos estudos sobre medidas, delineando uma importante oportunidade para que novos estudos relacionais se viabilizem a partir de novas escalas. A única escala encontrada validada especificamente para o bem-estar no trabalho foi a de

Paschoal e Tamayo⁽⁵⁾, revalidada nos EUA por Demo e Paschoal⁽²⁹⁾. Outra lacuna corresponde à baixíssima produção de ensaios teóricos para melhor compreensão de conceitos e fundamentos sobre o tema, apenas uma revisão foi realizada e publicada em uma revista portuguesa⁽²⁾. Ainda, sugere-se realizar mais pesquisas qualitativas, uma vez que as quantitativas predominam largamente. E, por fim, quanto a estas, nota-se que há espaço para uso de técnicas de análise de dados mais sofisticadas, como por exemplo a modelagem por equações estruturais.

Finalmente, as recomendações apresentadas não são conclusivas ou limitantes, porém ressaltam a necessidade de constante atualização de pesquisas, a fim de contribuir com o avanço progressivo dos estudos sobre políticas e práticas de GP e bem-estar no trabalho nas organizações brasileiras, o que, em última análise, traduz-se em ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

7. REFERÊNCIAS

1. DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.
2. PASCHOAL, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L.; ALBUQUERQUE, G. Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. Special Issue, Vol. 2 (2013), Proceedings TMS Int. Conference 2012: Human Resources, Business Ethics & Governance
3. NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. **Personnel Psychology**, United Kingdom, v. 61, p. 503-545, 2008. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1482&context=cahrswp>>. Acesso em: 10 out. 2013.
4. DEMO, G. FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>. doi: 10.1590/S1678-69712011000500002. Acesso em: 29 set. 2013.

5. PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004> Acesso em: 21 out. 2013.
6. BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. **Management Decision**. Manchester, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008.
7. HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, Jul./Ago. 2012.
8. ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 8 ed. São Paulo: Futura, 2003.
9. BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
10. ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice** 11. ed. London: Kogan Page, 2009.
11. LEGGE, K. **Human Resource Management**: rhetorics and realities. Londres: Macmillan, 1995.
12. DEMO, G. NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. **BAR – Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, p. 395-420, Oct./Dec, 2012
13. MAJUMDER, M. T. H. HRM practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. **International Review of Management and Marketing**. [S.I] v. 2, n. 1, p. 52-58, 2012.
14. GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, San Angelo, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.
15. SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. **Human Resources**: obtaining results from people at work. UK: McGraw-Hill Book Company, 1972.
16. DEMO, G. NUNES, I.; MENDES, N.; FERREIRA, L.; MELO, B. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos de Administração. **Organizações em**

- contexto.** São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, p. 57-84, 2011.
17. DEMO, G. ROZZETT; K. Human Resource Management Policies and Practices (HRMPP): Scale validation in the United States. **INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT**, San Angelo, v. 12, n. 3, 2012.
18. ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 20, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2013.
19. DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984.
20. RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations of the meaning of psychological well being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57, p. 1069-1081, 1989.
21. DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**. London, v. 53, n. 2, 2000.
22. WARR, P. **Work, Happiness and Unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
23. TOTTERDELL, P.; WALL, T.; HOLMAN, D.; DIAMOND, H.; EPITROPAKI, O. Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 854-867, 2004.
24. WEISS, H. M.; SUCKOW, K.; CROPANZANO, R. Effects of justice conditions on discrete emotions. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 5, p. 786-794, 1999.
25. WILSON, M. G.; DEJOY, D. M.; VANDENBERG, R.; RICHARDSON, H. A.; MCGRATH, A. L. Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 4, p. 565-588, 2004.
26. PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.
27. WATSON, D.; CLARK, L.A.; TELLEGEN, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 6, p. 1063-1070, 1988.
28. DIENER, E.; EMMONS, R.A.; LARSEN, R. J.; GRIFFIN, S. The Satisfaction With Life Scale. **JOURNAL OF PERSONALITY**

- ASSESSMENT**, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985.
29. DEMO, G. PASCHOAL, T. Well-Being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the United States comprising affective and cognitive components. In: XXXVII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXVII EnANPAD, 2013.
30. HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
31. TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2013.
32. FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
33. DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2 ed./ Gary Dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
34. RYFF, C. D.; KEYES C. L. M. The structure of psychological well being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69, p. 719-727, 1995.
35. COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, New York, v. 112, n. 1, 1992.
36. DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. Involvement and participation. In: A. Wilkinson; N. Bacon; T. Redman; S. Snell. *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, p.245-268, 2010.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2014-11-11
Last received: 2014-11-11
Accepted: 2014-11-11
Publishing: 2014-12-19