

Bem-Estar no Trabalho: Relações com Estilos de Gerenciamento e Suporte Organizacional para Ascensão, Promoção e Salários

Autoria: Liliane Lima Sant'anna, Tatiane Paschoal, Eliana Elisabete Moreira Gosendo

RESUMO

O bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização. Tanto gestores quanto acadêmicos procuram entender quais práticas, ações ou características da organização podem influenciar positivamente o bem-estar. O presente estudo teve como objetivo geral testar a relação de variáveis organizacionais percebidas com o bem-estar do trabalhador. Mais especificamente, foi testada a relação do suporte organizacional para ascensão, promoção e salários e dos estilos gerenciais com o bem-estar no trabalho. Esta última variável foi definida como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. A conceituação de bem-estar no trabalho, portanto, inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da realização pessoal. Em termos operacionais, o bem-estar no trabalho está organizado em torno dos fatores de afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho. O suporte organizacional para ascensão, promoção e salários refere-se à percepção de que a organização retribui os esforços individuais em termos de recompensas financeiras e oportunidades de promoção e ascensão funcional. Quanto à percepção dos estilos gerenciais, foram considerados os estilos de liderar voltados para os relacionamentos, para a situação e para a tarefa. O estudo foi conduzido em duas organizações privadas do Distrito Federal. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário composto pela Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, Escala de Suporte Organizacional Percebido e Escala de Bem-Estar no Trabalho, todas validadas no Brasil. A amostra foi composta por 157 trabalhadores. Os dados foram analisados por meio de correlações bivariadas e regressão múltipla padrão. Os resultados indicaram que tanto os estilos gerenciais quanto o suporte para ascensão, promoção e salários apresentaram associações significativas com o bem-estar no trabalho. O suporte, por sua vez, apresentou as associações mais fortes com os fatores de bem-estar. Quanto mais positiva é a percepção de suporte, maior é a realização e o afeto positivo e menor é o afeto negativo do trabalhador. As ações e práticas da organização parecem ser mais importantes na percepção dos respondentes do que estilos e comportamentos específicos de seus gestores. Em termos práticos, os resultados indicam para os gestores a necessidade da implantação de práticas organizacionais que representem uma retribuição compatível com os esforços individuais. Estudos futuros deverão investigar as relações de outras variáveis organizacionais com as dimensões afetivas e cognitivas do bem-estar no trabalho. Além disso, a consideração de outros níveis de análise para as variáveis organizacionais deverá ser adotada.

Bem-estar no trabalho: relações com estilos de gerenciamento e suporte organizacional para ascensão, promoção e salários

Nos últimos anos, a valorização das organizações tem sido associada aos seus ativos intangíveis, constituídos por recursos valiosos, raros e insubstituíveis que garantem vantagem competitiva em longo prazo (Kayo, Kimura, Martin & Nakamura, 2006). Os ativos humanos constituem uma das categorias dos ativos intangíveis da organização e envolvem o conhecimento, as habilidades, os talentos e a experiência dos seus integrantes (Barbosa & Gomes, 2002). Segundo Oliveira e Limongi-França (2005), as pessoas compõem os ativos intangíveis da organização e são consideradas os seus principais diferenciais competitivos.

Muitas organizações vêm divulgando um interesse em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom desempenho, satisfação e bem-estar. Tanto gestores quanto acadêmicos assumem que ações e práticas organizacionais e gerenciais devem ser direcionadas para o desenvolvimento dos ativos humanos e o aumento da competitividade organizacional (Ulrich, 2001). O bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização. E quais são as práticas, ações ou características da organização que podem influenciar positivamente o bem-estar no trabalho? Esta é a questão que muitos gestores e pesquisadores do campo do comportamento organizacional têm procurado discutir e resolver.

O presente estudo teve como objetivo geral testar a relação de variáveis organizacionais percebidas com o bem-estar do trabalhador. Mais especificamente, foi testada a relação do suporte organizacional para ascensão, promoção e salários e dos estilos gerenciais com o bem-estar no trabalho. Em relação aos seus fins, o presente estudo pode ser classificado como explicativo e, quanto aos meios, consistiu em uma pesquisa de campo. A seguir, são apresentadas as conceituações das variáveis abordadas e a literatura pertinente a cada uma.

Bem-estar no trabalho

O campo do bem-estar tem sido marcado pela variedade de abordagens e modelos teóricos (Diener, 1984; Ryff, 1989; Warr, 2007; Waterman, 1993). As diferentes definições encontradas na literatura do bem-estar geral afetam os estudos sobre o bem-estar em dimensões específicas da vida. Como resultado da influência das correntes do bem-estar subjetivo (Diener, 1984) e do bem-estar psicológico (Ryff, 1989), a literatura organizacional tem definido e operacionalizado o bem-estar no trabalho em termos hedônicos ou em termos de realização pessoal.

A abordagem hedônica refere-se ao bem-estar no trabalho como as emoções e humores vivenciados pelo trabalhador. O bem-estar seria maior quanto mais freqüentes e intensas fossem as emoções e os humores positivos e quanto mais essas experiências prevalecessem sobre o afeto negativo (Daniels, 2000). O prazer e a satisfação com a vida são os elementos centrais da visão hedonista do bem-estar. Já a abordagem do bem-estar no trabalho como realização pessoal enfatiza a percepção de desenvolvimento e expressão de potenciais individuais (Warr, 2007).

Diversos autores da literatura organizacional têm preferido incluir tanto os afetos quanto a realização pessoal nas definições de bem-estar (Ryan & Deci, 2001; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Warr, 2007; Waterman, Schwartz & Conti, 2008). Segundo Waterman, 1993 e Waterman *et al.* (2008), diferentes situações podem gerar experiências de bem-estar distintas e tanto as emoções prazerosas quanto a percepção de realização são fundamentais para a compreensão do complexo fenômeno da felicidade ou bem-estar pessoal.

Warr (2007) afirma que existem dois tipos importantes e complementares de bem-estar no trabalho. O primeiro corresponde a sentimentos de prazer vivenciados pelo trabalhador e

se relaciona com a felicidade hedônica. O segundo tipo de bem-estar no trabalho refere-se a experiências denominadas de autovalidação. Quanto à felicidade hedônica, emoções de prazer e excitação combinam-se para determinar a tônica afetiva do indivíduo. Emoções de prazer, entusiasmo e conforto são representantes do afeto positivo e indicam alto bem-estar, enquanto emoções de desprazer, ansiedade e depressão representam o afeto negativo e indicam baixo bem-estar. Quanto à autovalidação, o desenvolvimento de atributos pessoais, a exploração do próprio potencial e a expressão pessoal do trabalhador são seus aspectos constituintes (Warr, 2007).

Paschoal e Tamayo (2008), com base na proposta de Waterman (1993) e de forma compatível com a proposta de Warr (2007), conceituam o bem-estar laboral como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. Portanto, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da realização pessoal. Em termos operacionais, o bem-estar no trabalho pode ser organizado em torno de três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho. Tal definição e operacionalização de bem-estar no trabalho são adotadas na presente pesquisa.

Em relação aos determinantes do bem-estar do trabalhador, pesquisas têm sugerido a importância de variáveis da organização, como oportunidades de controle e autonomia (Kelloway, Gottlieb & Barham, 1999), uso de habilidades profissionais (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004), relações sociais e suporte social (Totterdell, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2004), clima social (Sobrinho, 2008), percepção de justiça organizacional (Weiss & Cropanzano, 1996) e suporte organizacional (Paschoal, Torres & Porto, 2010). Apesar da existência de estudos empíricos diversos, muitas lacunas ainda permanecem. Uma delas diz respeito à dificuldade de generalização dos resultados encontrados, pois os estudos são conduzidos com organizações e grupos de trabalhadores específicos. Achados de pesquisa de campo conduzida em uma organização pública, por exemplo, podem não se aplicar a organizações privadas.

Outra lacuna refere-se às próprias definições adotadas de bem-estar, as quais variam de um estudo para outro. De forma geral, a maioria dos estudos tem procurado analisar os efeitos negativos que o indivíduo apresenta em decorrência de seu envolvimento com atividades laborais. Muitos pesquisadores do bem-estar nas organizações ainda focalizam as estratégias para redução de impactos negativos do trabalho na saúde mental do trabalhador (Ferraz, Tavares & Ziberman, 2007). Ainda que tratem de elementos do bem-estar hedônico, é comum encontrar pesquisas que abordam emoções negativas no trabalho (Kelloway *et al.*, 1999). Ainda quanto ao conceito e operacionalização do bem-estar no trabalho, poucos autores têm mensurado a dimensão da realização pessoal do trabalhador (Paschoal *et al.*, 2010).

A presente pesquisa abordou o afeto e a realização do trabalhador e, com base em achados de estudos anteriores (Paschoal *et al.*, 2010), foi conduzida em empresas privadas. As variáveis independentes foram o suporte organizacional para ascensão, promoção e salários e os estilos de gerenciamento, que consistem em características organizacionais percebidas pelo trabalhador.

Suporte organizacional para ascensão, promoção e salários

Segundo Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) e Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade (1999), os trabalhadores formulam crenças sobre o quanto a organização valoriza e retribui seus esforços pessoais e se preocupa com seu bem-estar pessoal. Percepção de suporte organizacional é como tem sido denominado esse fenômeno. Basicamente, os colaboradores realizam um processo de personificação da organização e passam a avaliar as

ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização (Eisenberger *et al.*, 1986).

Baseados no instrumento proposto por Eisenberger *et al.* (1986), Oliveira-Castro *et al.* (1999), desenvolveram uma medida de percepção de suporte organizacional para o Brasil. Os resultados do estudo indicaram que o construto poderia ser estruturado em torno de quatro fatores: gestão de desempenho; carga de trabalho; suporte material; práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários. O primeiro fator, gestão de desempenho, refere-se à forma de gerenciamento do desempenho dos funcionários e envolve o tipo de estabelecimento de metas, valorização de novas idéias, conhecimento de dificuldades associadas à execução das tarefas e esforço organizacional para a atualização de seus membros perante novas tecnologias. O segundo fator, carga de trabalho, está relacionado à sobrecarga de atividades ou tarefas exigidas dos funcionários. O suporte material aborda a percepção dos funcionários quanto ao apoio material e à adequação dos recursos oferecidos para desenvolverem suas atividades. Por fim, o fator de ascensão, promoção e salários aborda ações organizacionais referentes à retribuição financeira, oportunidades de promoção e ascensão funcional.

Segundo Paschoal *et al.* (2010), o suporte organizacional refere-se a características e condições de trabalho que podem influenciar diretamente as emoções vivenciadas pelo trabalhador. Por exemplo, ações relacionadas à carga de trabalho podem suscitar experiências afetivas durante o dia a dia organizacional. As ações organizacionais relacionadas à gestão do desempenho e ascensão profissional, por sua vez, estão associadas a práticas que podem favorecer a experiência de expressão e realização pessoal. Além disso, o suporte organizacional envolve a idéia de retribuição organizacional, que pode favorecer as emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que está avançando em suas metas de vida.

Em pesquisa de campo conduzida em uma organização pública, Paschoal *et al.* (2010) testaram o impacto do suporte organizacional sobre o bem-estar no trabalho. Assim como no presente estudo, a conceituação e operacionalização do bem-estar consideraram o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho. Os resultados indicaram que gestão do desempenho e sobrecarga consistem em importantes antecedentes do bem-estar. Os fatores ascensão, promoção e salários e suporte material apresentaram baixa correlação com o bem-estar do trabalhador e não compuseram o modelo de preditores. Maior suporte voltado à progressão na carreira, salários adequados e condições materiais não influenciou o afeto ou a realização no trabalho.

Segundo Warr (2007), certas características de trabalho, como ambiente físico, salários e desenvolvimento na carreira, têm impacto no bem-estar quando são percebidas negativamente ou num nível muito baixo. Na medida em que essas condições são adequadas, seu impacto no bem-estar deixa de ser significativo. Os resultados encontrados por Paschoal *et al.* (2010) revelaram que o suporte material foi a dimensão de suporte percebida mais positivamente pelos respondentes da organização investigada. Em relação ao suporte para ascensão, promoção e salários, os autores enfatizam que, nas organizações públicas, há estabilidade, cargos e carreiras bem definidas e mudanças na ascensão estabelecidas a partir do tempo de serviço. Tal estabilidade e fluxo previsível de ações organizacionais podem minimizar o efeito do suporte para ascensão, promoção e salários sobre o afeto e a realização do trabalhador.

Quando se fala de práticas e ações de gestão de pessoas nas organizações públicas, é necessário considerar uma realidade diversa daquela observada nas organizações privadas. Estas possuem um cenário mais instável e de menor previsibilidade. Especialmente no que diz respeito a ações relacionadas ao crescimento profissional e salários, as organizações privadas lidam com maior variedade de condições e oportunidades. É possível que, nesse contexto, a

percepção de suporte para ascensão, promoção e salários tenha relação com o bem-estar do trabalhador.

Estilos de gerenciamento

Segundo Lapiere (1989), as atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e comportamentos dos funcionários. Pesquisadores da área do comportamento organizacional destacam que os líderes ou gerentes compõem o grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração em uma organização e influenciam as estratégias e resultados apresentados pelos diferentes grupos (Bergamini, 1994). Dada a relevância que líderes e gestores assumem na compreensão de diversos fenômenos do contexto das organizações, a relação entre seus comportamentos e o bem-estar do trabalhador figura entre questões que precisam ser exploradas na literatura organizacional.

Os estudos de liderança são muito amplos e variados em relação a definições e categorias do construto (Davel & Machado, 2001; Vergara, 2007). De acordo com Bergamini (1994), os pontos de convergência entre os autores residem na interpretação de que o fenômeno somente acontece em grupos e onde há um relacionamento de mão dupla entre os envolvidos, na medida em que o líder tenta influenciar seus liderados e os mesmos respondem a tal influência. Portanto, é importante entender que a liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores (Dorfman, 1996). A influência dos líderes se dá também de forma indireta, quando fornecem aos seus subordinados recompensas por bons resultados alcançados ou estabelecem um relacionamento justo, elevando a moral do grupo com melhoria do desempenho.

Segundo Bass (1990), a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e freqüentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. Contudo, não se pode desconsiderar os aspectos ambientais no contexto da liderança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser limitada pela tecnologia, normas, requerimentos do trabalho e políticas organizacionais (Katz & Kahn, 1966).

No contexto organizacional, a liderança é uma das funções que deve ser desempenhada pelos gestores. De acordo com Melo (2004), a diferença entre os termos líder e gerente assume pouca importância, pois nos papéis desempenhados pelos gestores, a influência nos grupos e equipes figura entre os principais pré-requisitos. Assim, neste estudo, o termo líder será utilizado como sinônimo de gestor.

Segundo Melo (2004), os gestores possuem estilos diferentes de liderar, os quais têm foco em elementos diferentes do trabalho e podem influenciar os comportamentos e resultados de seus liderados. Dentre os principais estilos observados nas organizações, três se destacam: estilo de gerenciamento voltado para a tarefa, para o relacionamento e para a situação. O primeiro fator, estilo voltado para a tarefa, caracteriza um estilo de gerenciamento em que o líder está preocupado em estruturar o seu papel e o de seus subordinados, designando os empregados para a realização das tarefas, objetivos e metas organizacionais, definindo padrões de desempenho que possibilitem o controle, a supervisão e a fiscalização do comportamento de seus subordinados. O líder geralmente utiliza a hierarquia, as regras e os métodos estabelecidos pela organização para orientar sua atuação. Este estilo de liderança costuma ser encontrado em ambientes organizacionais onde predominam a autocracia e a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões (Melo, 2004).

O segundo fator refere-se ao estilo de gerenciamento voltado para os relacionamentos. Os líderes que possuem este estilo mantêm com seus subordinados relações de trabalho baseadas em confiança mútua e amizade, enfatizando a busca da satisfação dos membros do grupo. As relações interpessoais orientam a atuação do gestor.

Por fim, o estilo de gerenciamento voltado para a situação indica a compreensão e atuação da liderança a partir das características do líder, dos seus comportamentos e das condições de realização do trabalho. Consiste na habilidade do líder em identificar as mudanças do ambiente e se adaptar a elas, variando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas de seus subordinados. As organizações em que esses gerentes atuam buscam formas de gerenciamento que consideram as variáveis moderadoras na relação entre a liderança e a eficácia grupal, ou seja, as variáveis do contexto ou situacionais.

Esses estilos de gerenciamento representam a forma como a liderança é exercida, formatando as relações entre chefes e subordinados. Quando essas relações são permeadas pelo respeito mútuo, pela valorização da competência e da participação dos empregados nas decisões organizacionais, ou, de outra forma, quando as relações são de desconsideração às necessidades e condições dos empregados, com foco exclusivo na realização das metas organizacionais, criam-se condições diversas que serão percebidas de formas diferentes e poderão gerar impactos positivos ou negativos no trabalhador (Melo, 2004).

Assim, considerando que os líderes podem influenciar experiências positivas ou negativas de seus subordinados e que os afetos positivos, negativos e realização compõem o bem-estar no trabalho, é possível esperar alguma relação entre os estilos de gerenciamento e o bem-estar. Little, Simmons e Nelson (2007), por exemplo, verificaram que os afetos positivos dos líderes predizem a saúde dos seus liderados. Outras pesquisas empíricas demonstraram que variáveis como o estilo de gerenciamento autoritário e autocrático e a falta de consideração pelo gerente das necessidades, motivações e expectativas dos subordinados potencializam a experiência de estresse dos trabalhadores. (O'Driscoll & Beehr, 1994; Seltzer & Numerof, 1988). No presente estudo, foi testada a relação dos estilos gerenciais voltados para tarefa, para os relacionamentos e para a situação com o bem-estar no trabalho.

Método

Caracterização das organizações e amostra

A pesquisa foi realizada em duas empresas privadas do setor de vendas e distribuição de bebidas do Distrito Federal. Ambas as empresas solicitaram que não fossem identificadas no estudo e que quaisquer dados que pudessem ser associados a elas não fossem divulgados.

Como um dos objetivos da pesquisa se referia à relação dos estilos gerenciais com o bem-estar no trabalho, participaram do estudo apenas aqueles funcionários que possuíam um gerente específico e bem definido. Em decorrência dos cargos ocupados, nem todos os funcionários das organizações possuem um gerente específico; existem cargos que possuem um ou mais superiores diretos, descaracterizando, assim, uma figura definida de liderança. Consideradas essas condições, apenas participaram do estudo aqueles funcionários que ocupavam cargos de técnicos, analistas administrativos, vendedores ou supervisores de vendas das organizações estudadas. Funcionários que não possuíam contato diário com a empresa, como repositores de mercadoria, motoristas e ajudantes, mesmo que tivessem uma figura definida de liderança, não foram incluídos na pesquisa. De acordo com as próprias organizações, a realidade deste grupo de funcionários difere-se demasiadamente da realidade das empresas.

Na primeira empresa, do total de 223 funcionários, 151 atendiam à condição anteriormente descrita. Na segunda empresa, do total de 115 funcionários, 54 atendiam à condição para participação no estudo. O instrumento de pesquisa foi aplicado a todos os 205 funcionários que atendiam à condição. Foram devolvidos 178 questionários respondidos. Após a retirada de questionários preenchidos de forma incompleta, 157 questionários válidos foram tabulados e analisados.

A amostra ficou composta por 116 funcionários da primeira empresa (74%) e 41 funcionários da segunda empresa (26%). Quanto ao sexo, 84% dos respondentes eram homens. A média de idade foi de 27 anos ($dp = 6$ anos). O tempo médio de empresa foi de 2,75 anos ($dp = 2,27$ anos). Dentre os respondentes que indicaram sua função ou cargo, 97 eram vendedores, 19 eram supervisores, 14 eram técnicos e 12 tinham cargo de analista administrativo.

Instrumento

Para mensurar as variáveis abordadas, foi aplicado um questionário composto pelas seguintes medidas: Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), conjunto de itens referentes à ascensão, promoção e salários da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) e itens sobre variáveis sócio-demográficas.

A Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), validada por Paschoal e Tamayo (2008), é composta por duas partes, uma referente à dimensão afetiva do bem-estar no trabalho e outra referente à realização no trabalho. Dispõe de 30 itens divididos em três fatores: afeto positivo, com nove itens e índice de confiabilidade alpha de Cronbach (α) de 0,91; afeto negativo, com 12 itens e α de 0,89; realização, composto por nove itens e α equivalente a 0,88. Os itens de afeto no trabalho, como **animado**, **entusiasmado**, **frustrado** e **deprimido**, devem ser respondidos de acordo com a seguinte instrução: nos últimos seis meses, o meu trabalho tem me deixado. A escala de resposta varia 1 (nem um pouco) a 5 (extremamente). Os itens de realização, como **realizo atividades que expressam minhas capacidades e expresso o que há de melhor em mim**, devem ser respondidos de acordo com a seguinte instrução: neste trabalho. A escala de resposta varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), validada por Melo (2004), contém 19 itens divididos em três fatores. Um total de seis itens, como **valoriza a disciplina e a subordinação**, refere-se ao estilo de gerenciamento voltado à tarefa, com α de 0,83; nove itens, como **é atencioso no relacionamento com os subordinados**, referem-se ao estilo voltado para o relacionamento, com α de 0,93; quatro itens, como **dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa**, mensuram um estilo voltado à situação, com α equivalente a 0,85. Os itens devem ser respondidos de acordo com a seguinte instrução: indique o quanto as questões correspondem à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização. A escala de resposta varia 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim).

Por fim, foi utilizada a parte sobre percepção de suporte para ascensão, promoção e salários da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), validada por Tamayo, Pinheiro, Tróccoli e Paz (2000). Ao todo, são cinco itens, como **nesta organização, as oportunidades de ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários**, que devem ser respondidos de acordo com uma escala que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). O α deste fator da ESOP é de 0,79.

Procedimentos de coleta e análise de dados

Os questionários foram aplicados coletivamente no local de trabalho durante o expediente. O pesquisador explicava os objetivos gerais da pesquisa e questões relacionadas ao sigilo das informações e voluntariedade da participação. Imediatamente após o preenchimento das respostas, os participantes devolviam o questionário para o pesquisador em um envelope lacrado.

Para a análise de dados, foi utilizado o software SPSS v. 15 (Statistical Package for de Social Sciences). A variável dependente do estudo foi o bem-estar no trabalho e está composta por três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização. As variáveis

independentes foram os três fatores de estilos de gerenciamento e a percepção de suporte para ascensão, promoção e salários. Inicialmente, as variáveis foram descritas por meio de medidas de centralidade e dispersão. Posteriormente, as associações entre as variáveis foram exploradas por meio de correlação bivariada simples. Em função dos resultados encontrados, foi conduzida a rotação e a extração dos fatores para os itens de estilos de gerenciamento por meio do método PAF (*principal axis factoring*) com rotação oblíqua. Por fim, foram conduzidas regressões múltiplas padrões.

Resultados

Os resultados das análises descritivas e das correlações bivariadas encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1: Correlações entre variáveis do estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Afeto Positivo	3,06	0,89	1						
2. Afeto Negativo	2,36	0,79	-0,60**	1					
3. Realização	3,79	0,74	0,55**	-0,31*	1				
4. Ascensão, promoção e salários	2,98	0,86	0,52**	-0,36*	0,49**	1			
5. Líder Tarefa	4,04	0,73	0,34**	-0,30*	0,31**	0,35**	1		
6. Líder Situação	4,03	0,82	0,33**	-0,30*	0,32**	0,38**	0,74**	1	
7. Líder Relacionamento	3,99	0,82	0,41**	-0,37*	0,34**	0,40**	0,78**	0,87**	1

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Em relação ao bem-estar, a pontuação média mais elevada foi observada para realização (M = 3,79; dp = 0,74). Em relação às variáveis independentes, a percepção de suporte para ascensão, promoção e salários apresentou pontuação média de 2,98 (dp = 0,86). Para os estilos de gerenciamento, os fatores apresentaram médias próximas. O fator de estilo voltado para a tarefa apresentou pontuação média de 4,04 (dp = 0,73). Para o estilo situacional, a média observada foi de 4,03 (dp = 0,82). Para o estilo relacionamento, foi encontrada pontuação média de 3,99 (dp = 0,82).

Todas as variáveis independentes apresentaram correlações significativas com os fatores de bem-estar. Com afeto positivo e realização, as associações foram positivas; com afeto negativo, as associações foram negativas. As associações mais fortes foram observadas entre a percepção de suporte para ascensão, promoção e salários e os fatores afeto positivo (0,52) e realização (0,49). A direção da relação foi positiva, o que indica que quanto maior a percepção de suporte, maior o afeto positivo e a realização no trabalho.

Sobre os estilos de liderança, as correlações entre os três fatores foram altas, positivas e significativas. No estudo de Melo (2004), o autor identificou três fatores distintos para os estilos de liderança. Porém, no presente estudo, os três estilos pareceram não se diferenciar na percepção dos respondentes. Devido à alta correlação entre os fatores de estilos gerenciais, foi conduzida uma análise fatorial exploratória para testar a distribuição dos itens nos fatores propostos e verificar se alguns dos fatores poderiam ser agrupados. Não foi objetivo do presente estudo validar o instrumento de estilos de gerenciamento, que já foi testado por Melo

(2004). Apenas foi verificada a estrutura dos itens mediante as altas correlações encontradas. Foi utilizado o método PAF com rotação oblíqua.

Os resultados não sustentaram a proposição de agrupar os itens em torno de três fatores. A análise do *screeplot* indicou que os itens poderiam ser agrupados em torno de duas dimensões. Após a rotação e a extração dos dois fatores, a estrutura encontrada apresentou sentido teórico: o primeiro ficou constituído pelos itens de estilo voltado ao relacionamento e estilo voltado à situação; o segundo fator contemplou os itens de estilo voltado para a tarefa. A fim de assegurar que cada item representava o construto subjacente ao fator, foi estipulada uma carga mínima de 0,30 para aceitar o item. O primeiro fator ficou composto por 12 itens e apresentou coeficiente α de 0,84. O segundo fator ficou composto por quatro itens e apresentou um coeficiente α de 0,79. Três itens foram excluídos por apresentarem carga nos dois fatores.

O agrupamento dos itens referentes aos dois estilos de gerenciamento (relacionamento e situação) faz sentido do ponto de vista da proximidade de seus conteúdos, os quais não são excludentes. Tanto o estilo relacionamento quanto o estilo situação apresentam maneiras de gerenciar que privilegiam ações voltadas para as pessoas, para as condições que podem facilitar a realização do trabalho do subordinado e o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. São, portanto, maneiras de gerenciar que se complementam.

Para a condução das regressões, foram considerados os dois fatores de estilos de gerenciamento. Quanto às correlações dos novos fatores de estilo de gerenciamento com o bem-estar, as associações foram todas significativas ($p < 0,01$). Estilo voltado para relacionamento/situação correlacionou-se negativamente com afeto negativo (-0,36) e positivamente com afeto positivo (0,39) e realização (0,35). Estilo voltado para tarefa correlacionou-se negativamente com afeto negativo (-0,24) e positivamente com afeto positivo (0,30) e realização (0,26).

Quanto à regressão do suporte para ascensão, promoção e salários e estilos de gerenciamento sobre o afeto positivo, a Tabela 2 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B) e os coeficientes de regressão padronizados (β), o R^2 e o R^2 ajustado. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(3,153) = 23,338$, $p < 0,001$.

Tabela 2. Regressão padrão do suporte e dos estilos de gerenciamento sobre afeto positivo

Variáveis Predictoras	B	β
Suporte	0,44**	0,43
Estilo relacionamento/situação	0,22*	0,20
Estilo tarefa	0,04	0,03
	$R^2 = 0,31$	
	R^2 ajustado = 0,30	
	$R = 0,56$	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Suporte para ascensão, promoção e salários e estilo de gerenciamento voltado para relacionamento/situação explicaram 30% do afeto positivo no trabalho. Suporte, por sua vez, foi a variável que apresentou maior poder explicativo, corroborando os resultados encontrados nas correlações. A relação entre as variáveis independentes apontadas e o afeto positivo foi positiva, indicando que quanto mais positiva a percepção de suporte e de estilo relacionamento/situação, mais afeto positivo é vivenciado no trabalho.

Os resultados da regressão do suporte para ascensão, promoção e salários e estilos de gerenciamento sobre o afeto negativo são apresentados na Tabela 3. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(3,153) = 12,175$, $p < 0,001$.

Tabela 3. Regressão padrão do suporte e dos estilos de gerenciamento sobre afeto negativo

Variáveis Predictoras	B	β
Suporte	0,45**	0,43
Estilo relacionamento/situação	0,23*	0,21
Estilo tarefa	0,04	0,03
	$R^2 = 0,20$	
	R^2 ajustado = 0,18	
	R = 0,44	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Assim como no caso do afeto positivo, suporte para ascensão, promoção e salários e estilo de gerenciamento voltado para relacionamento/situação compuseram o modelo preditivo. Juntas, essas variáveis explicaram 20% do afeto negativo no trabalho. Novamente, suporte foi a variável que apresentou maior poder explicativo. A relação entre as variáveis independentes apontadas e o afeto negativo foi negativa, indicando que quanto mais positiva a percepção de suporte e de estilo relacionamento/situação, menos afeto negativo é vivenciado no trabalho.

Por fim, foi conduzida a regressão para o fator de realização. Os resultados são apresentados na Tabela 4. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(3,153) = 10,044$, $p < 0,001$.

Tabela 4. Regressão padrão do suporte e dos estilos de gerenciamento sobre realização

Variáveis Predictoras	B	β
Suporte	0,35**	0,41
Estilo relacionamento/situação	0,23	0,21
Estilo tarefa	0,16	0,17
	$R^2 = 0,27$	
	R^2 ajustado = 0,26	
	R = 0,52	

** $p < 0,001$

Suporte para ascensão, promoção e salários foi a única variável que compôs o modelo preditivo e explicou, sozinha, 27% da realização no trabalho. A relação entre as variáveis foi positiva, indicando que quanto mais positiva a percepção de suporte, mais realização é vivenciada no trabalho.

Discussão

Os resultados referentes às análises descritivas das variáveis investigadas indicam que existe bem-estar na percepção dos participantes, visto que os valores para afeto positivo e realização encontram-se acima do ponto médio da escala de resposta. Apesar disso, a média para afeto negativo também foi muito próxima do ponto médio da escala, indicando que esta é uma experiência significativa dos funcionários. Para autores do bem-estar, afeto positivo e negativo não são exatamente excludentes e podem ser vivenciados concomitantemente

(Paschoal & Tamayo, 2008; Ryan & Deci, 2001). Os resultados desta pesquisa sugerem que apesar de o afeto positivo se mostrar mais elevado que o afeto negativo, a presença do afeto negativo faz parte da experiência dos funcionários.

Sobre a percepção de suporte organizacional para ascensão, promoção e salários, a pontuação média dos respondentes encontra-se próxima do ponto médio da escala de resposta, o que indica uma percepção razoavelmente positiva deste fator. A percepção deste tipo de suporte poderia ser melhorada a partir de ações da organização. De acordo com Eisenberger *et al.* (1986), a percepção de suporte reflete a qualidade do tratamento que o trabalhador recebe da organização, ou seja, quanto maior a percepção de suporte mais os funcionários estão dispostos a retribuir à organização com seus esforços e dedicação. Analisando a percepção dos trabalhadores investigados, a retribuição do funcionário pode acompanhar o índice mediano encontrado na pesquisa, sugerindo, assim, a importância de investimentos em oportunidades de crescimento pessoal e profissional do trabalhador.

Quanto às correlações e regressões, o principal preditor de todos os fatores de bem-estar foi o suporte organizacional para ascensão, promoção e salários. Tais resultados contradizem os resultados encontrados por Paschoal *et al.* (2010). Nas empresas privadas investigadas, esse tipo de suporte teve correlação significativa e elevada com os fatores de bem-estar, especialmente no que diz respeito ao afeto positivo e à realização. Os índices de correlação encontrados nesta pesquisa foram de 0,52 para afeto positivo, -0,36 para afeto negativo e 0,49 para realização, ao passo que no estudo de Paschoal *et al.* (2010), os índices para afeto positivo, afeto negativo e realização foram de 0,24, -0,19 e 0,23 respectivamente.

No tipo de organização investigada, o suporte para ascensão, promoção e salários parece ser um fator importante para o bem-estar e indica que as empresas deveriam se preocupar em desenvolver ações que melhorem a opinião dos funcionários acerca de retribuições financeiras e benefícios, perspectivas de promoção salarial ou funcional e ascensão e desenvolvimento de carreira. Enquanto os servidores das organizações públicas contam com estabilidade e a progressão na carreira é baseada especialmente no tempo de trabalho, as promoções e a progressão nas empresas privadas são menos previsíveis, podendo demandar maior esforço e competição interpessoal por parte dos trabalhadores. O desenvolvimento profissional mais vinculado à competição e, possivelmente, a uma maior escassez de oportunidades, tornam o trabalhador mais sensível a esse tipo de prática e suporte organizacional. Assim, reações emocionais e avaliações sobre realização pessoal receberiam impacto direto do tipo de suporte em questão.

Em relação aos estilos de gerenciamento, não foram identificados os três fatores propostos por Melo (2004). Pelo menos na percepção da amostra investigada, o construto se mostrou complexo e os três estilos não se diferenciaram. A análise fatorial exploratória conduzida sugeriu que os itens poderiam ser organizados em torno de dois fatores: estilo voltado para relacionamento/situação e estilo voltado para a tarefa. Todas as pontuações elevadas e as altas correlações podem indicar a presença dos três tipos de líderes nas organizações ou mesmo que os líderes emitem comportamentos de todos os tipos, a depender da situação de trabalho apresentada.

Quanto às correlações dos dois estilos de liderança encontrados com o bem-estar, os resultados indicam que tanto o estilo voltado para relacionamento/situação quanto o estilo voltado para tarefa apresentam associações significativas e positivas com afeto positivo e realização e associações significativas e negativas com afeto negativo. Os comportamentos dos líderes, focados no relacionamento/situação ou na tarefa, parecem influenciar positivamente o bem-estar. Tais resultados sugerem que, na percepção dos respondentes, o gerenciamento do trabalho é importante para prover o bem-estar das pessoas, em termos de prazer, entusiasmo, conforto e realização pessoal, mas independe da maneira como o gerenciamento é realizado, se voltado para as relações e a situação ou para a tarefa. Por não

existir um estilo de gerenciamento predominante no ambiente das duas organizações pesquisadas, segundo a percepção dos respondentes, a maneira de gerenciar deve se adequar à situação e necessidades que se apresentam. Assim, quanto mais forte for a percepção dos empregados de que seus líderes gerenciam seus trabalhos, maior será o bem-estar vivenciado por eles.

É importante ressaltar que, quando considerados no modelo de regressão, apenas o estilo voltado para relacionamento/situação explica o bem-estar. Tal achado reflete a forte relação que apresentam, em termos de significado, os dois conceitos. O conceito de bem-estar no trabalho adotado, com foco nas emoções positivas e na percepção de realização pessoal, encontra ressonância no estilo de gerenciamento que valoriza as relações, as potencialidades e opiniões individuais e considera a situação condicionante do desempenho das pessoas.

Algumas observações ainda podem ser traçadas sobre os resultados referentes aos estilos de gerenciamento. É interessante notar que os resultados desta pesquisa são compatíveis com resultados dos primeiros estudos sobre liderança, quando eram enfatizados apenas dois tipos de estilo de gerenciamento. Basicamente, os estilos poderiam se voltar para o empregado e relações ou para a produção, papéis e metas. A organização dos itens em torno de duas dimensões demonstra a força desses dois conteúdos (relação e tarefa) na formação do significado e da compreensão do fenômeno da liderança, embora seja preciso alertar para a não inclusão das variáveis situacionais em nenhum desses dois estilos de gerenciamento.

Pode-se cogitar a possibilidade de tais resultados terem sofrido influência de alguma desajustabilidade social por parte dos respondentes. Apesar dos cuidados com o sigilo das respostas, com as instruções e aplicação dos questionários, os colaboradores podem ter respondido o que acreditavam que era esperado, seja por receio de que o gerente pudesse ter acesso a suas respostas ou de que suas respostas pudessem afetar positiva ou negativamente os seus gestores. Por outro lado, é importante enfatizar que o conteúdo dos fatores de estilos de gerenciamento e sua operacionalização devem ser alvo de novas pesquisas. Em estudo anterior, Meleiro (2005) utilizou o instrumento de Melo (2004) e encontrou as mesmas altas correlações verificadas na presente pesquisa.

Considerações finais

O presente estudo tratou de investigar a relação de variáveis organizacionais percebidas e o bem-estar no trabalho. Apesar do constante interesse dos pesquisadores organizacionais em compreender os antecedentes do bem-estar do trabalhador, muitas lacunas ainda permanecem na literatura científica, seja em relação à definição e operacionalização do construto ou em relação a questões metodológicas e de generalização de resultados. Neste estudo, o bem-estar foi conceituado e mensurado a partir de uma dimensão afetiva (emoções e humores) e uma dimensão cognitiva (realização pessoal no trabalho), abordando dois elementos considerados centrais para a compreensão do fenômeno. Além disso, testou relações com variáveis que ainda não foram sistematicamente associadas com as várias dimensões do bem-estar laboral.

Os resultados encontrados indicaram que, nas empresas privadas investigadas, o suporte organizacional para ascensão, promoção e salários consiste em ações organizacionais importantes para a explicação do afeto e da realização do trabalhador. Além disso, quando comparado aos estilos de gerenciamento, o suporte apresenta um poder preditivo maior. A literatura organizacional tem atribuído uma grande responsabilidade aos líderes sobre resultados e comportamentos individuais e grupais da organização. Neste estudo, os dois estilos de gerenciamento não explicaram diferentemente o bem-estar e não foram seus principais antecedentes. As ações e práticas da organização parecem ser mais importantes na percepção dos respondentes do que estilos e comportamentos específicos de seus gestores.

Em termos práticos, os resultados indicam para os gestores a necessidade da implantação de práticas organizacionais que representem retribuição compatível com os esforços individuais. Estratégias e ações para valorização e desenvolvimento dos ativos humanos devem, primeiramente, ser percebidas como justas pelos trabalhadores. Nem sempre a organização pode alterar salários e recompensas financeiras, mas pode desenvolver políticas e práticas relacionadas a caminhos alternativos para desenvolvimento da carreira, enriquecimento de atividades laborais e outras formas de reconhecimento do trabalhador.

Certamente, os resultados encontrados não podem ser generalizados para outras organizações e contextos laborais, mas sugerem questões que deverão ser exploradas em pesquisas futuras. O aprofundamento das dimensões dos estilos gerenciais e as relações entre eles é uma delas. A investigação do efeito de outras variáveis organizacionais percebidas também deve ser considerada. Pesquisas em ambiente organizacional, com rotinas aceleradas e alta cobrança de resultados, demandam cuidados especiais na negociação e planejamento para coleta de dados. Os questionários, por exemplo, precisam ser resumidos e nem sempre é possível incluir medidas de todas variáveis desejadas. Neste estudo, optou-se pela inclusão de um dos fatores de suporte organizacional e dos estilos de liderança. Por fim, outra questão que merece destaque refere-se ao nível de análise das variáveis. O bem-estar no trabalho, que se refere a uma experiência subjetiva do trabalhador, mostrou-se associada à percepção de variáveis organizacionais. Tanto o bem-estar quanto a percepção são fenômenos do nível individual. Deve-se investigar se as práticas e ações organizacionais, avaliadas no nível da organização ou dos grupos, também influenciam o bem-estar do trabalhador.

Referências

- Barbosa, J. G. P., & Gomes, J. S. (2002). Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 29-48.
- Bass, B. M. (1990). *HandBook of Leadership: theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Editora Atlas.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- Davel, E., & Machado, H. V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de administração Contemporânea*, 5, 107-126.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership. Em B. J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research*. (pp. 267-349). Cambridge, MA: Blackwell
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ferraz, R. B., Tavares, H., & Ziberman, M. L. (2007). Felicidade: uma revisão. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 34, 234-242.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kayo, E. K.; Kimura, H.; Martin, D. M. L., & Nakamura, W. K. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, 73-90.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.

- Lapierre, L. (1989). Imaginário, Administração e Liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29, 5-16.
- Little, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge. *Journal of Management Studies*, 44, 244-260.
- Meleiro, A. R. (2005). *Bem-estar no trabalho: os impactos do bem-estar do supervisor e da liderança*. Tese de doutorado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4, 31-62.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviours, role stressors and uncertainty as predictors of person outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 141-155.
- Oliveira, P., & Limongi-França, C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 4, 1-21.
- Oliveira-Castro, G. A., Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 29-51.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7, 11-22.
- Paschoal, T.; Torres, C. V., & Porto, J. B. (2008). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 1054-1072.
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seltzer, J., & Numerof, R. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446.
- Tamayo, M. R., Pinheiro, F. A., Tróccoli, B. T., & Paz, M. G. T. (2000). Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). [Resumo]. Em Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (ORG.), *52a Reunião Anual da SBPC, Resumos (CD-ROM)*. Brasília: SBPC.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89, 854-867.
- Ulrich, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 5 ed. São Paulo: Futura.
- Vergara, S. C. (2007). A Liderança aprendida. *FGV-EBAPE*, 6, 61-65.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9, 41-79

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Em B. M. Staw, & L. L. Cummings (Orgs.), *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.