

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LUIZ FELIPE DE CARVALHO MACENA

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE
RECURSOS HUMANOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NO BEM-
ESTAR DOS EMPREGADOS**

**VITÓRIA
2017**

LUIZ FELIPE DE CARVALHO MACENA

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE
RECURSOS HUMANOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NO BEM-
ESTAR DOS EMPREGADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio A. P. Bastos

**VITÓRIA
2017**

LUIZ FELIPE DE CARVALHO MACENA

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE
RECURSOS HUMANOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NO BEM-
ESTAR DOS EMPREGADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração de Empresas.

Aprovada em 25 de julho de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dra. MÁRCIA JULIANA d'ANGELO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dra. ARILDA TEIXEIRA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a Deus, responsável por tudo e todos.

Aos meus pais, pelo amor e carinho em todos os momentos da minha vida.

A minha esposa, pelo amor, apoio e incentivo durante todo o percurso.

Aos meus irmãos, por estarem sempre ao meu lado.

Ao pequeno Luiz Eduardo, que ainda não chegou, mas já move a minha vida.

Ao meu orientador, professor Dr. Sergio A. P. Bastos, pelas contribuições que enriqueceram e tornaram possível esta realização.

“Servir é melhor que ser servido”

(Autor Desconhecido)

RESUMO

Utilizando a Teoria das Trocas Sociais como base de análise, este estudo teve como objetivo avaliar as relações entre as práticas de RH, o clima organizacional e o bem-estar dos empregados. Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, quantitativa e de corte transversal, junto a 467 trabalhadores. A coleta de dados foi realizada por um questionário eletrônico composto por 45 questões. Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de regressão linear e equações estruturais. Os resultados indicaram, por ambas as técnicas, haver impacto positivo das práticas de RH tanto sobre o clima organizacional quanto sobre o bem-estar do empregado, assim como do clima organizacional sobre o bem-estar. No entanto, o poder explanatório do bem-estar pelos referidos construtos foi baixo, o que indica que a gestão dos recursos humanos deve ser mais individualizada e de escopo mais amplo, e há, possivelmente, outras dimensões não pesquisadas que, relacionadas a diferenças cognitivas e emocionais dos empregados, também afetam o seu bem-estar. Como destaque dentre as características da amostra, foi possível perceber que as relações no trabalho têm um poder de influência maior nas mulheres do que nos homens, indicando que possivelmente as mulheres consigam absorver melhor os benefícios de um ambiente de trabalho amigável e contributivo.

PALAVRAS CHAVE: Práticas de Gestão de RH; Clima Organizacional; Bem-Estar do Empregado; Teoria das Trocas Sociais.

ABSTRACT

Using the Social Exchange Theory as basis for the analysis, this study aims to identify how HR management practices affect organizational climate and well-being from the employees' point of view. A descriptive, quantitative and cross cutting research has been developed with the participation of 467 employees. The collection of data was carried out through an electronic questionnaire comprising 45 questions. For data analysis, linear regression and structural equations were used. The results in both techniques indicated that HR policies have a positive impact on both the organizational climate and employees' well-being, and the organizational climate impacts positively the well-being. However, the explanatory power was low, indicating that employees' well-being management should be more individualized and with a broad scope, and that there are possibly other not-surveyed dimensions, related to the employees' cognitive and emotional differences, which also affect their well-being. As a highlight among the sample's characteristics, it was perceived that the relations in the workplace have a greater power of influence in women than in men, which points out to the possibly that women can better absorb the benefits of a friendly and contributory work environment.

KEY WORDS: HR management practices; Organizational Climate; Employee Well-being; Social Exchange Theory.

LISTA DE FIGURAS

figura 1: Modelo Teórico.....	29
figura 2: Diagrama SEM para Amostra Completa.....	52
figura 3: Diagrama SEM para Indivíduos entre 25 e 35 anos.....	53
figura 4: Diagrama SEM para os Indivíduos com Renda entre R\$2.640,00 e R\$13.200,00.....	55
figura 5: Diagrama SEM para os Indivíduos com Pós-Graduação.....	56
figura 6: Diagrama SEM para os Indivíduos Casados.....	57
figura 7: Diagrama SEM para os Indivíduos Solteiros.....	58
figura 8: Diagrama SEM para os Indivíduos do Gênero Feminino.....	59
figura 9: Diagrama SEM para os Indivíduos do Gênero Masculino.....	60

LISTA DE TABELAS

tabela 1: Caracterização da Amostra.....	38
tabela 2: Estatística Descritiva.....	40
tabela 3: Teste da Hipótese 1.....	47
tabela 4: Teste da Hipótese 2.....	49
tabela 5: Teste da Hipótese 3.....	50
tabela 6: Estimativas do Modelo SEM para a Amostra Completa.....	52
tabela 7: Estimativa do Modelo SEM para Indivíduos entre 25 e 35 anos.....	53
tabela 8: Estimativas do Modelo SEM para os Indivíduos com Renda entre R\$2.640,00 e R\$13.200,00.....	55
tabela 9: - Estimativas do Modelo SEM para os Indivíduos com Pós-Graduação.....	56
tabela 10: Estimativas do Modelo SEM para os Indivíduos Casados.....	57
tabela 11: Estimativas do Modelo SEM para os Indivíduos Solteiros.....	58
tabela 12: Estimativas do Modelo SEM para os Indivíduos do Gênero Feminino.....	59
tabela 13: Estimativas do Modelo SEM para os Indivíduos do Gênero Masculino.....	60

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	11
1 INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 2	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS	16
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH	19
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.4 BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS.....	25
2.5 MODELO E HIPÓTESES	28
CAPÍTULO 3	36
3 METODOLOGIA	36
CAPÍTULO 4	38
4 ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	38
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	39
4.3 TESTES DE HIPÓTESES	48
4.4 EQUAÇÕES ESTRUTURADAS	53
CAPÍTULO 5	65
5 CONCLUSÕES	65
REFERÊNCIAS	69

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A relação do indivíduo com o seu local de trabalho nos últimos trinta anos vem evoluindo, bem como, os estudos que avaliam a relação entre as práticas de recursos humanos (RH) e o desempenho das organizações. Guest (1987) ressaltava a gestão de recursos humanos como um termo usado em larga escala, mas com definição frágil, e que seria preciso diferenciá-lo do conceito tradicional de gerenciamento de pessoal para uma visão mais ampla de comportamento organizacional orientado, dentre outras dimensões, para a importância estratégica e o impacto no desempenho da organização. Paauwe (2009), em uma retrospectiva da literatura em gestão de RH e desempenho, sugere que este é um campo que gera crescente interesse, diferentes abordagens teóricas e metodológicas e que tem gerado inúmeras contribuições, mas que ainda é um campo relativamente novo, portanto há muito que ser pesquisado.

O gerenciamento de RH pode ser visto sob várias perspectivas de aprimoramento – de habilidades, de motivação e de oportunidades -, assim como seu efeito no desempenho é variado, passando por efeitos mais próximos, como o capital humano e a motivação, a efeitos mais distantes, como a rotatividade voluntária, o desempenho operacional e o desempenho financeiro (JIANG; LEPAK; HU; BAER, 2012).

A partir do final dos anos 1990, os avanços sociais despertaram nas organizações a necessidade de cuidar melhor do bem-estar dos seus empregados (BOXALL; GUNTHRIE; PAAUWE, 2016). Por conta desta nova ordem, as práticas

de gestão dos recursos humanos e o clima organizacional passaram a ser vistos pelos gestores como indicadores relevantes na busca do bem-estar organizacional (LIA; FRENKEL; SANDERS, 2011).

Assuntos como globalização, flexibilização e formas alternativas de organização no trabalho vêm recebendo papel de destaque entre os gestores de RH (ORLITZKY; FRENKEL, 2005). Esse processo se dá, pois, as pessoas têm sido vistas como fonte de vantagem competitiva, sendo necessária a implantação de ações que mantenham o empregado motivado e comprometido com os objetivos da empresa (TOLFO; PICCININI, 2001).

O aumento dos níveis de compromisso e motivação, a partir da percepção de ações positivas da empresa, sugere uma relação de troca de favores entre o empregado e o empregador, o que condiz com a Teoria das Trocas Sociais (GOULD-WILIAMS; DAVIES, 2005). Gould-Williams (2007) voltou a analisar a relação empregado-empregador à luz da Teoria das Trocas Sociais, incluindo as variáveis práticas de gestão de RH e clima organizacional para avaliar as atitudes negativas e positivas dos empregados, mostrando consistência na relação das trocas positivas, que levavam ao aumento do comprometimento, e das trocas negativas, que ocasionavam o aumento do *stress*.

Fatores de trocas negativas da empresa com o empregado podem ocasionar, além do *stress*, o aumento da intenção de sair da empresa por parte do empregado. Foi o que mostraram Li, Frenkel e Sanders (2011) em estudo realizado com trabalhadores do setor hoteleiro chinês. Utilizando o clima organizacional e os processos de gestão de RH, os autores concluíram que ambos os fatores possuem relação positiva com o bem-estar e negativa com a intenção do empregado em sair da organização.

Ainda sobre a relação das práticas de RH e o bem-estar, Peccei (2004) reforçou a importância do foco no empregado, que deve ser premissa da empresa. O autor afirmou que as práticas de gestão de RH precisam ser voltadas para os verdadeiros recursos humanos da empresa, os funcionários, e os resultados perseguidos devem ser os resultados para o trabalhador. As perspectivas das políticas e práticas de gestão de RH devem ser analisadas pela influência que estas ações irão exercer sobre os comportamentos dos trabalhadores, e não apenas do seu desempenho (PECCEI, 2004).

Baran, Shanok e Miller (2012), que analisaram o bem-estar do empregado por meio da perspectiva da Teoria do Suporte Organizacional Percebido, também mantiveram o foco no trabalhador, ao observarem que estes apresentavam baixos níveis de suporte organizacional e se queixavam com mais frequência de dores crônicas e esgotamento (*burnout*). Os autores indicaram a existência de poucas pesquisas empíricas sobre o tema.

Há pesquisas que partiram de bases teóricas distintas para o estudo da relação entre as práticas de RH e o bem-estar no trabalho como, por exemplo, Voorde, Paauwe e Van Veldhoven (2012), que utilizaram a perspectiva dos ganhos mútuos, e Guest (2011), que utilizou o modelo *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO). O tema foi, também, abordado em particularidades culturais como por exemplo: Ashleigh, Higgs e Dulewicz (2012), Alfes, Shantz, Truss, (2012) e Kooij et al., (2013) no Reino Unido; Burns e Machin (2013) na Noruega; e Li, Frenkel e Sanders (2011) e Fu e Deshpande (2014) na China.

Apesar das contribuições de ordem prática e teórica trazidas pelas pesquisas citadas, nota-se a necessidade do aprofundamento dos estudos que relacionam as práticas de gestão de RH com o bem-estar trazendo para a discussão o clima

organizacional e ampliando-os para outras particularidades culturais e diversos ambientes de negócios, como os do Brasil. Junte-se a isso a pertinência da Teoria das Trocas Sociais para a compreensão desse fenômeno.

Visando preencher tal lacuna, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como as práticas de gestão de RH impactam o clima organizacional e o bem-estar percebido pelos empregados?

Sendo assim, o objetivo do presente estudo é avaliar as relações entre as práticas de RH, o clima organizacional e o bem-estar dos empregados.

Este estudo se justifica, pois, as práticas de RH podem afetar o clima organizacional e o bem-estar dos empregados, impactando o desempenho das organizações. Assim, o pressuposto dessa pesquisa é que, se a empresa tiver as suas ações orientadas para o empregado por meio de práticas de RH, contribuirá para um bom clima organizacional que, por sua vez, afetará o bem-estar da sua equipe. A compreensão dessas relações é fator relevante tanto para o meio corporativo quanto para o meio acadêmico, visto que estes fatores possuem relação direta com o desempenho e uma vez trabalhados da maneira correta, podem ser transformados em vantagem competitiva para a empresa.

No meio empresarial, os resultados apresentados poderão ser utilizados pelos gestores para que possam melhor entender como investir nos seus empregados e não apenas em estratégias empresariais voltadas ao mercado, indicando ações que contribuam para o aumento do bem-estar e da produtividade. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa visa contribuir com o conhecimento na área de gestão dos recursos humanos, mais precisamente no que tange aos aspectos relacionados ao bem-estar do trabalhador.

No desenvolvimento deste estudo, inicialmente, buscou-se na literatura a base conceitual e a indicação de relação entre os construtos de práticas de gestão de RH, clima organizacional e bem-estar no trabalho. Foram identificadas escalas testadas referentes aos referidos construtos. A partir da formulação de 3 hipóteses a serem testadas para o entendimento das relações entre os referidos construtos, foi conduzida uma pesquisa de percepções tipo *survey* com trabalhadores dos setores público e privado. A análise se deu por meio de regressões simples e de equações estruturadas.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS

Esta pesquisa adota como premissa a construção de uma ligação entre os conceitos gerais da Teoria das Trocas Sociais com a literatura da gestão dos recursos humanos. Esta teoria foi desenvolvida com bases em diferentes disciplinas, entre elas, a antropologia, a sociologia e a psicologia. Essa relação com as diversas áreas do conhecimento faz com que seja possível o estudo das mais variadas formas de relacionamento social (MAZZA; FREITAS, 2007).

Homans (1958) definiu a Teoria das Trocas Sociais como sendo o comportamento de troca de mercadorias materiais ou não, que podem gerar remuneração ou prestígio. Segundo o autor, existem pessoas que “dão” muito esperando receber na mesma quantidade, ao agir desta forma, o indivíduo deixa a outra parte sob pressão, para que esta prossiga com a recompensa da mesma maneira. O processo de influência entre as partes será percebido como positivo sempre que houver equilíbrio entre as trocas.

Para Blau (1989), a Teoria das Trocas Sociais é baseada nos preceitos da reciprocidade. De acordo com o autor, o indivíduo que fizer um favor para alguém irá esperar como forma de gratidão que essa ação seja recompensada. Se o favor não for retribuído, o indivíduo ficará como ingrato, não sendo merecedor de nova ajuda, porém, se a recompensa vier, servirá como incentivo para que novos favores sejam realizados. A troca mútua de favores irá servir como incentivo para que esta relação seja ampliada, configurando o surgimento do vínculo de troca social (BLAU, 1989).

Um dos princípios básicos da Teoria das Trocas Sociais é que os relacionamentos devem ser moldados de acordo com os preceitos do compromisso e da lealdade. Para que esta relação exista, deve ocorrer entre os membros que irão se envolver em uma relação de troca, a definição normativa das regras que irão mediar esta situação (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Nas organizações, a relação de troca social tem seu início no momento em que a empresa valoriza as contribuições do empregado e se mostra disposta a cuidar dos seus interesses e bem-estar. Uma vez que esta relação é estabelecida, o empregado estará disposto a exercer a sua função com mais afinco e demonstrando uma atitude positiva e comprometida perante a empresa (GOULD-WILIAMS, 2007).

A boa qualidade da relação de troca ao longo do tempo levará o empregado a se envolver em comportamentos que irão trazer consequências positivas para a empresa. O funcionário irá desenvolver um sentimento de identificação e obrigação que influenciará diretamente a sua motivação e o seu comprometimento (LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007).

Por outro lado, a relação de trocas dentro da empresa também pode gerar resultados negativos para ambas as partes. A empresa pode entregar condições adequadas e suporte, enquanto o empregado devolve falta de motivação e baixo desempenho. Da mesma forma o empregado pode oferecer comprometimento e proatividade e receber em troca excesso de trabalho e altos níveis de stress. Nesta relação, a percepção de uma troca que não é recíproca tende a ser percebida de forma negativa, podendo acarretar prejuízo para o clima organizacional (XERRY; BRUNETTO, 2013).

O suporte organizacional, quando não é percebido de forma positiva pelo empregado, é outro fator que acarreta perda da qualidade do clima na empresa

(TEKLEAB; TAKEUCHI; TAYLOR, 2005). Em pesquisa que relacionou o suporte organizacional com as trocas sociais, os autores concluíram que a qualidade da troca é o ponto de equilíbrio desta relação. Se a qualidade for boa, o funcionário se sentirá protegido, o que contribuirá para o aumento da sua motivação, comprometimento e da vontade de permanecer na empresa. Se a qualidade for ruim, o empregado ficará sensível a todas as manifestações e influências da empresa, o que irá contribuir para a perda da confiança e do desempenho (TEKLEAB; TAKEUCHI; TAYLOR, 2005).

Conforme exposto, a Teoria das Trocas Sociais é pautada por um conjunto de interações que, ao longo do tempo, irão resultar em obrigações de reciprocidade (BLAU, 1989). Estas interações podem ser positivas ou negativas, relacionais ou transacionais, este resultado irá depender do tipo de benefício que a parte receberá e o custo que vai ocorrer para o alcance desta benesse. Em uma relação de troca simples, o que a pessoa “dá” é o custo, e o que ela recebe é o benefício. O que se espera na relação de troca social é que os benefícios e os custos não sejam apenas resultados econômicos ou materiais, mas o reflexo de atitudes e valores de cada pessoa. (MAZZA; FREITAS, 2007).

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH

Antes vista como geradora de custos para a empresa, o setor de RH evoluiu ao longo dos anos de 1990 e deixou de ser percebido como uma função de pouco impacto financeiro, para se tornar uma fonte de vantagem competitiva (DE OLIVEIRA; DE OLIVEIRA, 2011). Com o desenvolvimento do setor de recursos humanos, as práticas de gestão de RH passaram a receber maior atenção das organizações. Este fato se deu em razão da necessidade crescente das empresas

em compreender como as pessoas influenciam na conquista dos objetivos organizacionais (DE BRITO; DE OLIVEIRA, 2016).

As práticas de gestão de RH são definidas como sendo as políticas e estratégias de gestão voltadas para o gerenciamento e controle dos recursos humanos da organização (PILLAI; ABRAHAM, 2016). Na literatura não existe consenso acerca de quais são as práticas mais eficazes a serem adotadas para maximizar a atuação do empregado. Todavia, é certo que, diante das práticas observadas, todas convergem na mesma direção e tratam de questões como: planejamento dos recursos humanos, recrutamento, remuneração, avaliação de desempenho, capacitação e relações de trabalho (GUEST, 2011).

O desenvolvimento das práticas de gestão de RH criou entre os gestores a necessidade de saber como melhor usar estas técnicas em benefício da empresa e do empregado (PATEL; CARDON, 2010). Os autores afirmam que normalmente os gerentes, principalmente os das pequenas empresas, não são treinados para usufruir dos benefícios das práticas de gestão de RH. Quando isso ocorre, a organização deixa de ser vista com um bom local para trabalhar e, conseqüentemente, deixa de atrair mão de obra qualificada que preza pelo bem-estar (PATEL; CARDON, 2010).

Pillai e Abraham (2016) confirmaram a importância das práticas de RH voltadas para o bem-estar do empregado em recente pesquisa que comparou a prestação de serviços dos hotéis 5 estrelas com os hospitais particulares da Índia. Os autores mostraram que na prestação de serviço, os funcionários são peça chave para a obtenção da satisfação dos clientes. Ainda segundo os autores, o gestor deve voltar os seus esforços para resguardar o bem-estar do empregado. Quando esta

ação é percebida, o empregado não medirá esforços para que o bem-estar do cliente seja bem cuidado de igual forma.

Ashleigh, Higgs, Dulewicz (2012), do mesmo modo, comprovaram a relação das práticas de gestão de RH com o bem-estar em pesquisa realizada junto a gestores de empresas americanas. Moderada pela variável confiança, os resultados apontaram que os gestores que confiavam em suas equipes se sentiam mais felizes e satisfeitos no local de trabalho, o que contribuiu para o aumento do comprometimento e do bem-estar. Utilizando a Teoria das Trocas Sociais, os autores concluíram que os gestores quando estão dispostos a confiar, desenvolvem, em contrapartida, maiores níveis de confiança, o que contribui para a consolidação do ambiente de trocas mútuas.

Outra variável moderadora investigada junto as práticas de gestão de RH para analisar o bem-estar do empregado foi o engajamento. Truss et al., (2013), em revisão de artigos acerca do tema, demonstrou a relevância deste construto para a gestão dos recursos humanos. Segundo os autores, o engajamento possui relação direta com o comprometimento e a eficácia. Assim, à medida que os funcionários estiverem motivados e engajados em busca do sucesso organizacional, estarão aptos a trabalhar em prol do seu próprio bem-estar.

Da necessidade do aumento da competitividade (PATEL; CARDON, 2010), passando pelo ganho de desempenho (VOORDE; PAAUWE; VAN VELDHOVEN, 2012), até chegar no bem-estar do empregado (ASHLEIGH; HIGGS; DULEWICZ, 2012), fica demonstrada a importância das práticas de gestão de RH para os mais variados fins organizacionais. Nesta pesquisa, o instrumento utilizado para medir esse fator foi a escala de práticas de gestão de RH de Gould-Williams e Davies (2005), que é apresentada no Quadro 1. Optou-se por esta métrica, pois

diante da falta de consenso entre as variáveis que formam o construto, esta escala se mostrou eficaz para analisar as práticas de gestão de RH nos mais variados segmentos (BELLO-PINTADO, 2015).

Práticas de Gestão de RH
A empresa me oferece suficientes oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
A empresa me mantém informado sobre como os negócios estão caminhando.
Há diferença de tratamento entre os gestores e a equipe.
O trabalho em equipe é fortemente encorajado na empresa.
Um rigoroso processo de seleção é utilizado para escolha de novos membros.
Os gestores envolvem a equipe quando tomam decisões que afetam os funcionários.
Eu me sinto seguro no trabalho.
Eu me sinto suficientemente recompensado pelo tamanho do esforço que dedico ao meu trabalho.

Quadro 1 – Variáveis do construto de práticas de gestão de RH

Fonte: Gould-Williams e Davies (2005)

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre o clima organizacional surgiram em decorrência dos avanços nas relações de trabalho, que geraram, nas organizações, a necessidade de compreender melhor sobre o comportamento e a satisfação dos empregados. Dos conceitos propostos que definem o clima, muitos são confundidos com a cultura organizacional. Embora exista uma correlação entre esses fatores, a cultura é formada pelas crenças e valores que são adotados pelos membros da organização (ÖTKEN; CENKCI, 2015). Enquanto o clima, assim como na meteorologia, representa a atmosfera organizacional, o ambiente, e as interações sociais que são percebidas pelos empregados. O clima molda o comportamento do indivíduo e auxilia no posicionamento de mercado da organização atuando como fator de diferenciação entre as empresas (RANDHAWA; KAUR, 2014).

O clima psicológico é outro componente do construto, pois é tratado na literatura como a base do clima organizacional. O clima psicológico representa a

internalização das interações individuais do empregado e, também, a forma como o membro percebe e dá sentido aos preceitos da empresa. O clima psicológico é, ainda, um elemento cognitivo, uma propriedade do indivíduo que, quando compartilhado com outros membros, cria um ambiente coletivo que traduz o clima da empresa (SCHULTE; OSTROFF; KINICKI, 2006).

Ainda em relação aos elementos que compõem o clima organizacional, Jung e Lee (2016) incluíram as práticas e procedimentos da organização como fatores relevantes de desenvolvimento do clima. Os autores apresentaram esta descoberta em estudo que analisou a relação da inovação com o clima. Como a inovação é um processo que tenta implementar novas ideias e mudanças aos membros da organização, sem que ocorra a transformação do clima, a alteração não será plenamente eficaz. Para que modificações profundas apresentem resultados, primeiro deve-se transformar o clima e, vencida esta barreira, o novo ambiente criado será utilizado como base para interpretar e dirigir as atividades dos empregados.

Fu e Deshpande (2014) em pesquisa que analisou a relação do clima com o bem-estar do empregado, também fizeram uso da variável inovação para mediar o fenômeno. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado os funcionários de uma seguradora chinesa como campo de estudo. Os autores identificaram que o clima organizacional, além do bem-estar, é um preditor do comprometimento e do aumento do desempenho. Por meio do estudo foi proposto que os gestores devem evidenciar para o empregado o interesse sincero na manutenção do seu bem-estar. Quando estas ações são explícitas, elas influenciam a satisfação e a intenção de permanecer na organização por parte do trabalhador.

Burns e Machin (2013), de igual modo, defenderam a ideia da relação existente entre o clima organizacional e o bem-estar em pesquisa realizada junto a professores Noruegueses. Os resultados apresentados pelos autores, afiançam que fatores como um bom ambiente de trabalho e o suporte organizacional contribuem positivamente para a manutenção do clima positivo e do bem-estar. Outros fatores identificados pelos pesquisadores como mantenedores do bem-estar, foram a autonomia e a participação nas decisões ocorridas no local de trabalho. A autonomia interfere na relação do empregado com a sua atividade, fortalecendo o sentido de responsabilidade e a motivação. A participação, por sua vez, influenciará para que as condições de trabalho sejam alteradas e, este fato, irá colaborar para a melhora da saúde organizacional e a diminuição dos níveis de *stress*.

Conforme exposto, o estudo do clima organizacional é pautado pelas percepções do empregado no que tange o ambiente de trabalho e possui relação direta com o bem-estar e outros elementos que fornecem vantagem competitiva para a organização. Por se tratar de uma variável que mede o contexto de uma organização com o comportamento dos seus membros, o construto possui inúmeras formas de ser operacionalizado (PATTERSON et al., 2005).

Esta pesquisa visa seguir o mesmo embasamento teórico de Gould-Williams (2007), que analisou a influência do clima organizacional à luz da Teoria das Trocas Sociais, razão pela qual se optou pela utilização da escala empregada pelo autor, que é apresentada no Quadro 2.

Clima Organizacional
Quando estou em uma tarefa difícil eu geralmente posso contar com a ajuda do meu chefe.
Existe confiança entre os gestores e a equipe.
O gestor leva em consideração o bem-estar pessoal dos empregados.
Existe uma atmosfera amigável e solidária entre os funcionários da empresa.
A moral das pessoas desta empresa está baixa. *
Eu sinto-me justamente recompensado pelo esforço que coloco no meu trabalho.
Nós precisamos de melhores gestores para a nossa empresa melhorar.

Quadro 2 – Variáveis do construto de clima organizacional

Fonte: Gould-Williams (2007)

2.4 BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS

A revolução industrial foi o grande palco das transformações ocorridas na trajetória dos trabalhadores e foi, também, de onde vieram os primeiros registros de relações do trabalho e, desde então, o ser humano caminha em busca do seu bem-estar. No entanto, nas últimas décadas, o avanço da competição no mercado de trabalho tem gerado, entre os trabalhadores, o aumento da ansiedade e do stress, razão pela qual esta busca nunca fez tanto sentido (ZHENG et al., 2015).

Zheng et al., (2015) propõe, ainda, a ideia de que o bem-estar do empregado é um termo simples e que todos entendem o seu significado, porém, não existe um conceito exato para defini-lo. Na literatura, o bem-estar do empregado é definido como sendo a qualidade geral das experiências vividas pelo indivíduo durante a realização da sua atividade (VAN DE VOORDE; PAAUWE; VAN VELDHOFEN, 2012). Além das experiências, existe uma tendência em explorar os aspectos positivos dos empregados e da organização na definição do conceito, o que tem

aproximado o termo felicidade da definição do bem-estar (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

No mesmo sentido, Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) definiram bem-estar no trabalho como sendo as emoções e percepções positivas do empregado que, durante a sua atuação, são expressas e auxiliam no desenvolvimento do seu potencial na busca das suas metas de vida. Neste contexto, a felicidade enfatiza os aspectos positivos da experiência do trabalhador, ao mesmo tempo que agrega uma conotação positiva ao termo (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Ainda segundo os autores, a definição do bem-estar pela ótica da felicidade, remete a elementos filosóficos que normalmente são excluídos das pesquisas do bem-estar. Este fato contribui para o desenvolvimento das pesquisas acerca do tema, visto que torna possível a compreensão do fenômeno por meio da métrica que avalia os níveis de emoções positivas do empregado (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Em análise divergente, Raibley (2012) assinala que o bem-estar não deve ser conceituado como sinônimo de felicidade. O autor argumenta que um sentimento cognitivo complexo que pode afetar as metas, perspectivas futuras e até o sentido de vida do indivíduo, não pode ser equiparado a um sentimento passageiro ou momentâneo. A felicidade não possui uma definição dominante, mas na literatura é tratada como sinônimo de alegria, referindo-se a momentos alegres, que podem ser gerados por uma situação que não reflete o estado geral da vida da pessoa. Para o autor, nenhuma quantidade de sentimentos alegres pode compensar, por exemplo, uma vida sem sentido, do mesmo modo que não pode refletir o bem-estar (RAIBLEY, 2012).

Fogaça e Coelho Júnior (2015), em pesquisa que analisou a relação do bem-estar e da satisfação com o desempenho do indivíduo, não compactuaram com esta

abordagem e tornaram a defender a felicidade como sinônimo do bem-estar. Os autores argumentam que o empregado fomenta emoções positivas realizando as suas atividades laborais com eficácia e, este fato, gera prazer com o resultado alcançado, o que apoia o bem-estar. O prazer tem relação direta com a felicidade e, mesmo sendo um sentimento momentâneo, existem trabalhos em que o empregado lida apenas com a pressão e situações de fracasso, o que contribuiu para o aumento das emoções negativas e do stress. Esses sentimentos ruins são causadores pela falta de felicidade e, conseqüentemente, impedirão o empregado de gozar do seu bem-estar (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015).

Silva e Tolfo (2012) enfatizam a ideia da relação existente entre o bem-estar e a felicidade. Os autores asseguram que o bem-estar é dito como uma emoção básica que denota estados emocionais positivos e funcionam como força motriz para as condições de realização da vida pessoal ou profissional do indivíduo. De igual modo, a felicidade ocorre mediante os meios que proporcionam o bem-estar e faz com que as pessoas se sintam em paz e encontrem propósitos significativos que contribuem para a melhoria das suas condições de vida e do ambiente de trabalho. Os autores concluem, ainda, que o bem-estar, a felicidade, a produtividade e a rentabilidade são fatores que caminham juntos nas organizações (SILVA; TOLFO 2012).

Nesta pesquisa, a ferramenta de avaliação do bem-estar do empregado será a Escala de Bem-Estar no Trabalho de Paschoal e Tamayo (2008), que é apresentada no quadro 3. Segundo os autores, a escala foi desenvolvida dada a falta de consenso existente quanto a definição das variáveis que formam o construto. A referida escala é composta pelos seguintes fatores: afeto positivo, que implica nas emoções e humores positivos no trabalho; afeto negativo, que implica

nas emoções e humores negativos no trabalho; a realização no trabalho, que avalia como o indivíduo percebe o desenvolvimento das suas habilidades para avançar em busca das suas metas. Na linha de raciocínio exposta pelos autores, o bem-estar no trabalho pode ser avaliado por meio das dimensões propostas, visto que o local de trabalho representa um ambiente propício que favorece as emoções e a construção da felicidade (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Bem-estar do Empregado
Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado:
1) alegre () 2) preocupado () 3) disposto () 4) contente () 5) irritado () 6) deprimido () 7) entediado () 8) animado () 9) chateado () 10) impaciente () 11) entusiasmado () 12) ansioso () 13) feliz () 14) frustrado () 15) incomodado () 16) nervoso () 17) empolgado () 18) tenso () 19) orgulhoso () 20) com raiva () 21) tranquilo ()
Neste trabalho...
Realizo o meu potencial.
Desenvolvo habilidades que considero importantes.
Realizo atividades que expressam minhas capacidades.
Consigo recompensas importantes para mim.
Supero desafios.
Atinjo resultados que valorizo.
Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.
Faço o que realmente gosto de fazer.
Expresso o que há de melhor em mim.

Quadro 3 – Variáveis do construto de Bem-Estar no Trabalho

Fonte: Paschoal e Tamayo (2008)

2.5 MODELO E HIPÓTESES

O modelo teórico que expressa o objetivo da pesquisa e é suportado pela revisão de literatura realizada é apresentado na Figura 1.

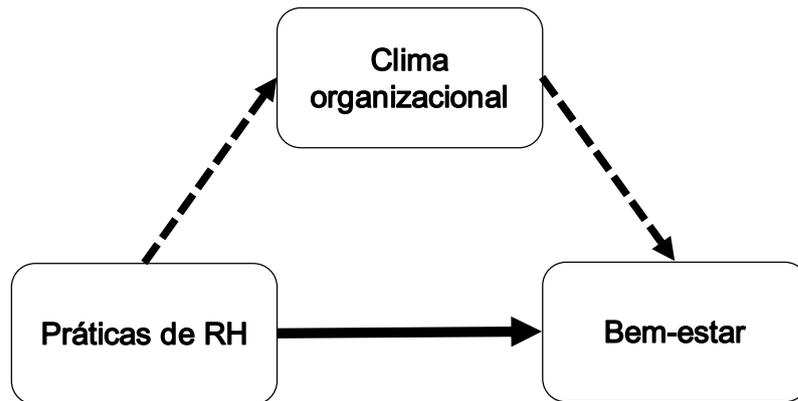


Figura 1 – Modelo teórico

Ashleigh, Higgs e Dulewicz (2012) afirmam que, mesmo diante do mercado global e competitivo vivido pelas organizações, os gestores não têm deixado de cuidar dos fatores psicológicos dos empregados. Para esses autores, cuidar do bem-estar do empregado representa uma oportunidade de melhora do clima organizacional e do aumento de desempenho. Além disso, uma das formas discutidas nas organizações para promover o bem-estar é por meio das práticas de gestão de RH, visto que elas favorecem o crescimento da confiança que resulta na melhora das relações dentro da organização.

Além da melhora do clima organizacional, Patel e Cardon (2010) mencionam que as práticas de RH são relevantes para a legitimidade da empresa, visto que contribuem para o aumento da produtividade, principalmente em mercados de forte concorrência. Embora os investimentos em maquinário ou estratégias sirvam como alavanca para o sistema de produção, a gestão das práticas de RH, de igual modo, garante vantagem competitiva para o negócio. Tais ações, quando bem empregadas e monitoradas pelos gestores, corroboram para a melhora dos processos e a redução dos custos.

Bello-Pintado (2015) pondera que as práticas de gestão de RH não podem ser vistas de maneira isolada, mas sim como um conjunto de práticas e processos que, quando empregadas de maneira conectada, asseguram o bem-estar do empregado. Pillai e Abraham (2016) reconhecem os ganhos trazidos pela utilização das práticas de RH de forma conjunta, e acrescentam que os benefícios ocasionados por estas ações suscitam impactos, não somente na indústria, mas também no setor de serviços. Diferente do produto, a entrega do serviço é pautada na relação humana, logo, possui um conjunto de fatores intangíveis que fogem a qualquer padrão de certificação ou qualidade. Porém, da mesma forma que o produto é avaliado, o serviço também gera satisfação ou insatisfação no cliente. E como garantia de que a prestação de serviço será realizada de maneira positiva, é necessário que as ações de práticas de RH sejam voltadas para o bem-estar do empregado. Segundo os autores, trabalhador feliz é igual a cliente feliz (PILLAI; ABRAHAM, 2016).

Acompanhando as ideias propostas, Dysvik e Kuvaas (2012) ressaltam que o gestor possui papel fundamental sobre como o empregado percebe a relação das práticas de gestão de RH e o clima da empresa. Na opinião dos autores, este fato se dá, pois, os empregados percebem o clima e o bem-estar na medida em que o gestor valoriza estes aspectos e toma decisões em prol de fortalece-las. O gestor, quando imbuído do sentido de implantar as ações que irão valorizar e desenvolver o empregado, cria um ambiente coletivo que afeta positivamente o clima de toda a organização (DYSVIK; KUVAAS, 2012).

Portanto, conforme os conceitos e definições propostos sobre a influência das práticas de gestão de RH no clima organizacional da empresa é proposta a seguinte hipótese.

Hipótese H₁: As práticas de gestão de recursos humanos têm efeito positivo sobre o clima organizacional.

O clima organizacional, por representar a atmosfera da empresa e possuir relação positiva com a satisfação e as normas de comportamento do empregado, é considerado um relevante aspecto de avaliação do bem-estar (ÖTKEN; CENKCI, 2015). Na visão dos autores, o clima também exerce influência na motivação, no comprometimento, no desempenho financeiro e na percepção de qualidade dos clientes, expondo, assim, toda a sua representatividade institucional.

Randhawa e Kaur (2014) acrescentam outros fatores à lista de elementos que exercem influência no clima, como a atitude, o reconhecimento, a inovação, a autonomia e a confiança. Os autores apontam, ainda, que o clima é responsável por mediar distintos aspectos que interferem na relação do empregado com a organização. O layout do local de trabalho, o estilo da gestão e o comportamento do líder são alguns destes fatores que, conforme são conduzidos, contribuem de forma significativa para o bem-estar do empregado.

Por conta das suas influências estarem difundidas por toda a organização, o clima é visto pelo empregado como um atributo próprio da empresa (JUNG; LEE, 2016). Os autores defendem a ideia de que o clima representa todos os meios de interação que são observados pelos empregados, entre eles, as práticas e os processos. Mediante esta abordagem percebe-se que o clima também age como um instrumento de interpretação e direção das atividades da empresa, fato este que reforça a relação do clima com o bem-estar do empregado.

Li, Frenkel e Sanders (2011) afiançam a relação do clima com o bem-estar e adicionam que as ações voltadas para o bem-estar, quando percebidas pelos

empregados, criam um efeito coletivo que contagia toda a organização. Este ambiente positivo motiva a todos os outros membros da equipe a adotarem comportamentos desejados pela gestão visando o fomento de mais ações de bem-estar. Este fato contribui para a manutenção do clima organizacional voltado para o bem-estar, ao mesmo tempo que auxilia a empresa a alcançar os seus objetivos.

Conforme os conceitos apresentados sobre as influências do clima organizacional para a manutenção do bem-estar dos empregados, é proposta a seguinte hipótese.

Hipótese H₂: O clima organizacional afeta positivamente o bem-estar do empregado.

As organizações são estruturas consideradas grandes influenciadoras da vida humana, inclusive com o poder de interferir nas emoções, sentimentos e até nos pensamentos do indivíduo (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015). Para os autores, este conceito traduz a importância da relação do trabalhador com a empresa e evidencia a necessidade de compreender como as emoções vivenciadas no local de trabalho afetam a sua saúde e o bem-estar.

Apesar de toda a atenção voltada para os aspectos psicológicos dos empregados, as pesquisas relacionadas aos estudos das práticas de gestão de RH sempre concentraram os seus esforços na análise da eficácia e do desempenho (GUEST, 2011). Em análise divergente, Takeuchi e Takeuchi (2013) argumentam que é cada vez mais evidente que as empresas devem direcionar os seus esforços para compreender como as práticas de RH influenciam os processos psicológicos dos empregados. Para os autores, desta forma, o gestor terá condições de melhor

avaliar os processos e práticas que afetam as atitudes do empregado e, conseqüentemente, influenciam o seu bem-estar.

Pelo mesmo viés, Alfes, Shantz e Truss (2012) reforçam que a forma como os empregados experimentam e percebem as ações de práticas de RH são tão importantes quanto as ações propriamente ditas. Todo empregado é formado por um conjunto de valores, crenças e expectativas de vida que moldam a sua personalidade e influenciam o seu comportamento. Ao mesmo tempo em que esta diferença natural e positiva na forma de pensar e agir é relevante para a organização, ela pode contribuir para que as ações de RH sejam interpretadas de maneira diferente ou contrária do seu sentido real. Desta forma, além da falta do bem-estar, o empregado ainda terá uma percepção negativa da organização (ALFES; SHANTZ; TRUSS, 2012).

Nessa perspectiva Zheng et al., (2015) relembram que é fundamental para a sustentação e desenvolvimento da organização que o bem-estar do empregado seja gerido de maneira eficiente e profissional. Os autores acrescentam que, além dos fatores psicológicos que impactam o bem-estar, as organizações devem procurar entender como os eventos ocorridos no local de trabalho afetam os diferentes empregados, sem distinção de cargos. Desta forma, o bem-estar será percebido de maneira individual, o que irá contribuir para o aumento da motivação e satisfação de todos os membros da organização, independentemente do seu nível hierárquico.

Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) afirmam que o bem-estar, especialmente no que tange as experiências positivas do trabalhador, é apontado como fator de vantagem competitiva da organização. Desta forma, resta claro a importância da manutenção do bem-estar como ferramenta de aumento do

desempenho, bem como da identificação das práticas de gestão de RH que afetam o bem-estar do empregado.

Diante destas considerações acerca da relação das práticas de gestão de RH com o bem-estar do empregado é proposta a seguinte hipótese.

Hipótese H_3 : As práticas de gestão de RH afetam positivamente o bem-estar do empregado.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Visando atingir o objetivo de avaliar as relações entre as práticas de RH, o clima organizacional e o bem-estar dos empregados, foi realizada uma pesquisa quantitativa de corte transversal e amostra não aleatória a partir de percepções dos empregados no ambiente de trabalho brasileiro.

Com intuito de conseguir captar o maior número de percepções, sentidos e relações do trabalho, foi realizada uma abordagem ampla, não fazendo distinção de cargo, função, carga horária, salário ou natureza das empresas empregadoras, públicas ou privadas. Todos os tipos de trabalhadores, com as mais variadas funções, especificidades e realidades foram considerados.

Inicialmente, 529 pessoas responderam o questionário, sendo que destas 467 se declararam empregadas e tiveram as suas respostas consideradas. Os dados foram coletados no mês de fevereiro de 2017.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, que foi enviado via e-mail e mensagem de texto para pessoas variadas, de diferentes listas de contato. 82% dos respondentes utilizaram o *smartphone* como ferramenta para acessar o questionário e 16% o computador *desktop* ou *notebook*. O tempo médio de preenchimento do questionário foi de 6 minutos.

O questionário foi constituído por meio de escalas validadas na literatura e que abrangem os três construtos abordados na pesquisa. Não foi necessária adaptação, tampouco mudança de concordância ou tempo verbal nas afirmações (variáveis) componentes do questionário. Foi utilizada a medida unidimensional Likert de 5 pontos (de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente). Para

validar a compreensão do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 pessoas de ambos os sexos e distintos grupos sociais, não tendo sido encontrada qualquer dificuldade de compreensão nas perguntas, nem dificuldade em respondê-las em tempo inferior a 10 minutos.

No questionário havia uma pergunta inicial de delimitação da amostra: “Atualmente você está empregado?” O construto de práticas de gestão de RH foi verificado por meio da escala de Gould-Williams e Davies (2005) composto por 8 afirmações (vide Quadro 1). Foi utilizada esta métrica, pois diante da falta de consenso entre as variáveis que formam o construto, esta escala se mostrou eficaz para analisar as práticas de gestão de RH nos mais variados segmentos (BELLO-PINTADO, 2015). O construto de clima organizacional foi verificado por meio das variáveis de Gould-Williams (2007) composta por 7 afirmações (vide Quadro 2). Esta escala foi utilizada por permitir medir o contexto organizacional e o comportamento dos seus membros e alinhar-se com Teoria das Trocas Sociais. O construto de bem-estar do empregado foi verificado por intermédio das variáveis desenvolvidas por Paschoal e Tamayo (2008) (vide Quadro 3). A escala é composta por 21 itens que medem as emoções e humores positivos e negativos no trabalho, além de 9 afirmações que avaliam a realização no trabalho. O questionário foi complementado por 5 perguntas adicionais de caracterização da amostra, envolvendo gênero, renda, estado civil, idade e escolaridade.

A análise dos dados foi realizada em quatro etapas: caracterização da amostra, estatística descritiva, regressão linear e equações estruturadas. O objetivo da caracterização da amostra foi verificar se há algum viés. Em seguida, a estatística descritiva - médias e desvios padrão de cada variável – permitiu a realização de análises primárias sobre as relações estudadas. Com a regressão linear simples foi

verificada a relação entre a cada variável independente e sua variável dependente de forma suportar ou não as hipóteses investigadas. Por fim, por meio de equações estruturais, foi possível entender os padrões de correlações e os efeitos entre o conjunto das variáveis de cada construto, além da análise combinada com as características da amostra. O método utilizado foi o GLS – *Generalized Least Squares* (mínimos quadrados generalizados), pois a suposição de normalidade não é cumprida (SHARMA; KIM, 2013).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O perfil da amostra foi classificado de acordo com gênero, estado civil, idade, escolaridade e renda, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

Característica	Definição	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Gênero	Feminino	246	53%	53%
	Masculino	221	47%	100%
	Total	467	100%	
Estado Civil	Casado (a)	267	54%	54%
	Solteiro (a)	180	36%	90%
	Separado (a)	43	8%	98%
	Viúvo (a)	7	2%	100%
	Total	467	100%	
Idade	De 18 até 25 anos	50	9%	9%
	De 25 até 35 anos	181	38%	47%
	De 35 até 45 anos	138	28%	76%
	De 45 até 55 anos	83	16%	91%
	De 55 até 65 anos	34	6%	98%
	Acima de 65 anos	11	2%	100%
	Total	467	100%	
Escolaridade	Ensino Médio	67	15%	29%
	Ensino Superior	191	40%	54%
	Pós-Graduação	206	45%	99%
	Outros	3	1%	100%
	Total	467	100%	
Renda Individual	Até R\$ 880,00	20	4%	4%
	De R\$ 880,00 até R\$ 2.640,00	113	27%	31%
	De R\$ 2.640,00 até R\$ 4.400,00	111	27%	58%
	De R\$ 4.400,00 até R\$ 13.200,00	167	32%	89%
	Acima de R\$ 13.200,00	56	11%	100%
	Total	467	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que por uma pequena margem, a maioria dos respondentes são do gênero feminino (53%). Esta amostra corrobora com o que diz o censo do IBGE

(Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que afirma que no Brasil as mulheres são maioria na população (50,76%) (IBGE, 2010).

Em relação à faixa etária dos entrevistados a maior parte apresentou idade na faixa de 25 a 35 anos (38%). A renda familiar dos respondentes girava entre R\$ 4.400,00 e R\$ 13.200,00 para 32% da amostra coletada e para 27% da amostra, a renda era de R\$ 2.640,00 a R\$ 4.400,00. Frente aos dados apresentados, foi possível concluir, que a faixa de R\$ 2.640,00 a 13.200,00 representou a maior parte da amostra.

Entre os pesquisados, a maior parte da amostra é casada (54%). Sobre o nível de escolaridade, a maioria dos entrevistados possui pós-graduação (45%). A amostra apresentada na tabela 1 pode ser considerada, como sendo formada por indivíduos que possuem uma carreira consolidada, uma vez que, são casados, estão na meia idade e possuem pós-graduação. Ou seja, conseguem avaliar a influência das interações dos fatores avaliados no seu dia a dia. Diante dos dados apresentados, nota-se que a amostra é válida e atende os requisitos de perfil da vigente pesquisa.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Das 467 amostras válidas, foram calculados as médias e o desvio padrão para cada questão respondida. Ainda foi calculada a média de cada construto, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatística Descritiva

Construto	Ref.	Variável	Média	Desvio Padrão
Práticas Gestão RH	PGRH1	A empresa me oferece oportunidades suficientes de treinamento e desenvolvimento.	3,34	1,27
	PGRH2	A empresa me mantém informado sobre como os negócios estão caminhando.	3,35	1,26
	PGRH3	Há diferença de tratamento entre os gestores e a equipe.	3,21	1,34
	PGRH4	O trabalho em equipe é fortemente encorajado na empresa.	3,68	1,21
	PGRH5	Um rigoroso processo de seleção é utilizado para escolha de novos membros.	3,23	1,34
	PGRH6	Os gestores envolvem a equipe para tomarem decisões que afetam os funcionários.	2,79	1,32
	PGRH7	Eu me sinto seguro no trabalho.	3,37	1,35
	PGRH8	Eu me sinto suficientemente recompensado pelo tamanho do esforço que dedico ao meu trabalho.	3,07	1,38
Resultado do Construto Práticas de Gestão de RH			3,25	1,30
Clima Organizacional	CLO1	Quando estou em uma tarefa difícil eu geralmente posso contar com a ajuda do meu chefe.	3,80	1,26
	CLO2	Existe confiança entre o gestor e o restante da equipe.	3,64	1,23
	CLO3	O gestor leva em consideração o bem-estar pessoal dos empregados.	3,50	1,27
	CLO4	Existe uma atmosfera amigável e solidária entre os funcionários da empresa.	3,79	1,11
	CLO5	A moral das pessoas desta empresa está baixa.	2,69	1,33
	CLO6	Sinto-me justamente recompensado pelo esforço que coloco no meu trabalho.	3,06	1,27
	CLO7	Nós precisamos de melhores gestores para a nossa empresa crescer.	3,48	1,42
Resultado do Construto Clima Organizacional			3,42	1,27
BEM	BEM1	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado alegre.	3,28	1,28
	BEM2	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado preocupado.	3,19	1,31
	BEM3	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado disposto.	3,07	1,24
	BEM4	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado contente.	3,21	1,26
	BEM5	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado irritado.	3,01	1,32
	BEM6	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado deprimido.	2,45	1,34
	BEM7	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado entediado.	2,63	1,37
	BEM8	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado animado.	3,22	1,24
	BEM9	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado	2,76	1,31

	chateado.		
BEM10	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado impaciente.	2,90	1,34
BEM11	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado entusiasmado.	3,08	1,22
BEM12	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado ansioso.	3,26	1,21
BEM13	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado feliz.	3,22	1,25
BEM14	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado frustrado.	2,80	1,32
BEM15	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado incomodado.	2,90	1,35
BEM16	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado nervoso.	2,45	1,34
BEM17	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado empolgado.	3,09	1,22
BEM18	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado tenso.	3,10	1,26
BEM19	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado orgulhoso.	3,34	1,23
BEM20	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado com raiva.	2,61	1,29
BEM21	Nos últimos 6 meses o meu trabalho tem me deixado tranquilo.	2,88	1,19
BEM22	Neste trabalho realizo o meu potencial.	3,30	1,30
BEM23	Neste trabalho desenvolvo habilidades que considero importantes.	3,87	1,11
BEM24	Neste trabalho realizo atividades que expressam minhas capacidades.	3,66	1,22
BEM25	Neste trabalho consigo recompensas importantes para mim.	3,27	1,31
BEM26	Neste trabalho supero desafios.	3,79	1,16
BEM27	Neste trabalho atinjo resultados que valorizo.	3,77	1,16
BEM28	Neste trabalho avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	3,36	1,29
BEM29	Neste trabalho faço o que realmente gosto de fazer.	3,63	1,28
BEM30	Neste trabalho expresso o que há de melhor em mim.	3,50	1,28
	Afeto Positivo	3,15	1,24
	Afeto Negativo	2,84	1,31
	Realização no Trabalho	3,57	1,23
	Resultado do Construto Bem-estar dos Empregados	3,15	1,26

Fonte: Dados da Pesquisa

Os 3 construtos investigados obtiveram médias superiores à indiferença, sendo que o clima organizacional foi o que obteve a maior média ($M = 3,42$). No entanto, todos os construtos tiveram desvios padrão elevados e praticamente iguais (de 1,26 a 1,30), o que indica divergência de opiniões.

No caso do clima organizacional, destaca-se, tendendo à concordância, a variável de suporte organizacional, o que indica que o clima organizacional se beneficia quando as pessoas percebem o suporte da chefia. Porém, essa variável teve um desvio padrão alto ($DP = 1,26$), o que também mostra divergências de opinião. Os resultados tendem a confirmar as afirmações de Fu e Deshpande (2014), que entendem que os gestores, quando evidenciam para o empregado o interesse sincero na realização das suas atividades, contribuem de forma decisiva para a manutenção do bom clima organizacional. Segundo esses autores, quando estas ações são explícitas, elas influenciam a satisfação e a intenção de permanecer na organização por parte do trabalhador e, conseqüentemente, o seu bem-estar.

A variável que abordou a relação do clima por meio da atmosfera amigável e solidária existente entre os membros da equipe, também apresentou uma média alta ($M = 3,79$), tendendo à concordância e, embora com o menor desvio padrão apurado ($DP = 1,11$), ainda demonstra a divergência de percepções. Por este prisma, Schulte, Ostroff e Kinicki (2006) ressaltam que o clima psicológico é componente base do clima organizacional. O clima psicológico é a internalização das interações individuais do empregado e, também, a forma como o membro percebe e dá sentido aos preceitos da empresa e daqueles que estão ao seu redor. Por ser um elemento cognitivo, as relações de amizade e cooperação quando compartilhadas com outros membros, cria um ambiente coletivo que atuará positivamente nos indivíduos que ali estão.

Ainda sobre o construto de clima organizacional, a variável que mediu o clima por meio da relação de confiança do gestor para com a equipe, tornou possível a analogia com os achados de Burns e Machin (2013), que defenderam a importância da relação de confiança existente entre o gestor e o empregado. Para os autores,

confiança significa autonomia e participação da equipe nas decisões ocorridas no local de trabalho. A autonomia interfere na relação do empregado com a sua atividade e fortalece o sentido de responsabilidade e motivação, estes fatores, uma vez percebidos pela equipe, contribuem para um ambiente de trabalho produtivo, ao mesmo tempo em que colaboraram para a melhora da saúde organizacional e a diminuição dos níveis de *stress*.

O construto bem-estar apresentou tendência à neutralidade como um todo ($M = 3,15$), mas com grande variabilidade de percepções ($DP = 1,23$). Há variáveis com resultados claramente neutros (ex.: irritação – $M = 3,01$), variáveis tendendo à não concordância (ex.: depressão e nervosismo – $M = 2,45$) e outras tendendo à concordância (ex.: desenvolvimento de habilidades – $M = 3,87$).

Observando-se o construto bem-estar em seus fatores de afeto – positivo e negativo – percebe-se que há uma tendência à neutralidade, com média levemente superior a 3 no caso do afeto positivo ($M = 3,15$) e levemente inferior a 3 no afeto negativo ($M = 2,84$). No entanto, os desvios padrão encontram-se muito próximos (1,24 e 1,31, respectivamente) o que faz com que o fator afeto apresente divergência de opiniões. Divergência essa que também é bem clara no fator realização no trabalho ($DP = 1,23$), embora nesse caso com média tendendo à concordância ($M = 3,57$).

Outro aspecto que corrobora com a falta de consenso nas repostas, é a análise de Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), de que o bem-estar do empregado possui relação direta com a realização pessoal do indivíduo, suas emoções e seu humor. Esta relação hedônica pode tornar delicada a percepção do bem-estar, pois acontecimentos negativos ocorridos no mês, na semana ou mesmo no dia em que o entrevistado preencheu o questionário pode alterar por completo a

sua percepção de bem-estar e, conseqüentemente, causar a alternância nas respostas apresentadas.

A dimensão de bem-estar no trabalho abordou fatores relacionados ao afeto, que analisaram as emoções e humores positivos e negativos no trabalho, e a realização no trabalho, que avaliou como o indivíduo percebe o desenvolvimento das suas habilidades para avançar em busca das suas metas (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Do ponto de vista da análise das emoções e humores que o trabalho reflete no empregado, as variáveis relacionadas ao orgulho ($M = 3,34$; $DP = 1,23$) e alegria ($M = 3,28$; $DP = 1,28$) alcançaram as maiores médias, porém tendendo à neutralidade. Em conformidade com os resultados apresentados, Fogaça e Coelho Júnior (2015) defendem que o empregado fomenta emoções positivas realizando as suas atividades laborais com eficácia e, este fato, gera prazer com o resultado alcançado, o que apoia o bem-estar. O prazer e o orgulho possuem relação direta com a felicidade e a falta destes elementos contribuem para o aumento das emoções negativas e do stress. Estes sentimentos, por sua vez, geram a falta de felicidade e, conseqüentemente, impedem o empregado de gozar do seu bem-estar (RAIBLEY, 2012).

Ainda sobre os resultados alcançados na dimensão de bem-estar do empregado, a ansiedade e a preocupação foram os sentimentos negativos que apresentaram médias altas, porém igualmente tendendo à neutralidade ($M = 3,26$; $DP = 1,21$ e $M = 3,19$; $DP = 1,31$, respectivamente). Desde o surgimento da expressão “bem-estar do empregado” o ser humano caminha em busca da obtenção deste sentido único de realização, paz e harmonia no local de trabalho. No entanto, nas últimas décadas, o avanço da tecnologia tem aumentado a competição no mercado de trabalho e, conseqüentemente, tem gerado entre os trabalhadores o

aumento da ansiedade e do *stress*. Por esta razão, a busca pelo bem-estar nunca foi tão necessária e discutida (ZHENG et al., 2015).

Em relação aos resultados obtidos com as variáveis que mediram os fatores de realização no trabalho destaca-se a questão relacionada ao desenvolvimento de habilidades que o empregado considera importantes e, conforme já frisado, alcançou a maior média de todo o questionário, tendendo à concordância, bem como o menor desvio padrão, ainda que alto ($M = 3,87$; $DP = 1,11$). Um fator importante relacionado ao construto de bem-estar do empregado, que merece ser ressaltado, é o fato de ter apresentado as maiores médias e o menor desvio padrão entre todos os construtos pesquisados. Com esteio nas ideias de Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012, p. 747) que afirmam que o bem-estar possui relação com a satisfação pessoal obtida mediante os ganhos relacionados ao cumprimento das tarefas, os resultados encontrados neste estudo demonstram esta relação. A tendência à concordância nas variáveis relacionadas ao desenvolvimento de habilidades, a superação de desafios e a valorização dos resultados obtidos como preditores do bem-estar apontam para a relação existente entre o bem-estar do empregado e a satisfação pessoal obtida por intermédio dos ganhos relacionados ao cumprimento das tarefas. Desta forma, há indícios da importância da manutenção do bem-estar como ferramenta de aumento do desempenho, pois, empregado feliz com a realização da sua função será um empregado com alto nível de bem-estar e funcionário com alto nível de bem-estar poderá desempenhar melhor suas atribuições e, conseqüentemente, contribuir para um melhor desempenho da organização.

O construto de práticas de gestão de RH obteve o maior desvio padrão entre todos os construtos pesquisados ($DP = 1,30$) demonstrando que há divergência de

opinião entre os respondentes. A média tendeu à neutralidade ($M = 3,25$) e somente tendeu à concordância a variável relacionada ao encorajamento feito pela empresa ao trabalho em equipe ($M = 3,68$; $DP = 1,21$). Tal prática, além de influenciar no bem-estar do empregado, promove o sentido de engajamento que influencia no clima e no desempenho organizacional. Segundo Truss et al., (2013), o engajamento possui relação direta com o comprometimento e a eficácia. Assim, à medida que os funcionários estiverem motivados, engajados e contribuindo mutuamente uns com os outros em busca do sucesso organizacional, estarão aptos a trabalhar em prol do seu próprio bem-estar.

Os resultados estão em conformidade com Ashleigh, Higgs, Dulewicz (2012), que mostraram que os gestores que confiavam em suas equipes se sentiam mais felizes e satisfeitos no local de trabalho, o que contribuía para o aumento do comprometimento e do bem-estar. Esses autores concluíram que os gestores, quando estão dispostos a confiar, desenvolvem, em contrapartida, maiores níveis de confiança, o que contribui para a consolidação do ambiente de trocas mútuas, assim como é proposta na Teoria das Trocas Sociais. Da mesma forma, este estudo encontrou altos *scores* para as práticas de gestão de RH que convergiam para a segurança do empregado, bem como no sentido de confiança do gestor para com a equipe.

Como fator negativo, destaque-se a baixa média relativa ao processo decisório participativo, ou seja, quando os gestores decidem considerando opiniões de sua equipe ($M = 2,79$). Essa não tende a ser uma prática encontrada nas organizações dos componentes da amostra.

No que se refere as ideias apresentadas, a relação de troca entre o empregado e o empregador tem sido percebida dentro das organizações como o

ponto chave para a garantia da manutenção da relação de trabalho comprometida e produtiva. Acompanhando tais ideias, Gould-Williams (2007) afirma que quando a relação de troca social é estabelecida dentro da organização, o empregado se sente disposto a exercer a sua função com afinco no intuito de demonstrar uma atitude positiva perante a empresa. De igual modo, como contrapartida, a empresa passa a valorizar o empregado cuidando do seus interesses e bem-estar.

Em suma, com os resultados mostrando que os fatores relativos ao afeto – positivo e negativo – tendem à neutralidade, porém com importantes divergências de opinião e considerando as indicações de Paschoal e Tamayo (2008) da falta de consenso na definição do construto bem-estar no trabalho. Optou-se por considerar o construto de forma agregada nas etapas seguintes de análise, uma vez que, o modelo não demonstrou convergência ao analisar os fatores de maneira separada. Logo, não foram realizadas regressões lineares, tampouco equações estruturais por fator, mas apenas no agregado do construto, conforme proposto por Paschoal e Tamayo (2008).

4.3 TESTES DE HIPÓTESES

Foi utilizada a regressão linear para avaliar as hipóteses destacadas. Primeiramente, foi testada a relação entre as práticas de RH e o clima organizacional. Os resultados encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Teste da Hipótese 1

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	R ² Ajustado	Valor p
PRH	CLO	0.428	0.548	0.03	0,2984	0.000***

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

A partir destas informações, há indícios de que as práticas de gestão de RH estão positivamente relacionadas com o clima organizacional (Sig= 0,000), não rejeitando a Hipótese 1. O R² ajustado da Tabela 3 indica que as práticas de gestão de RH explicam 29,84% do clima organizacional.

Este resultado pode ser justificado pelo fato de que nas organizações o cuidado com o clima surgiu a partir dos avanços nas relações de trabalho, que gerou nos gestores, a necessidade de compreender melhor sobre o comportamento e a satisfação dos empregados (ÖTKEN; CENKCI, 2015). Ainda com o intuito de compreender o comportamento, mas também, melhorar a atuação do empregado, estruturou-se um conjunto de práticas e estratégias de gestão voltadas para o gerenciamento e controle dos recursos humanos que foi intitulado de práticas de gestão de RH (PILLAI; ABRAHAM, 2016).

Tendo em vista que o foco principal das práticas de gestão de RH é tratar de questões como: planejamento dos recursos humanos, recrutamento, remuneração, avaliação de desempenho, capacitação e relações de trabalho (GUEST, 2011). E o clima por sua vez, representa a atmosfera organizacional e as interações sociais que são percebidas pelos empregados (RANDHAWA; KAUR, 2014). É plausível concluir que a relação positiva do clima com as práticas de gestão de RH é confirmada por meio do sentido de satisfação e dos cuidados com o comportamento dos empregados que a empresa deve possuir. Todas as práticas de RH, bem como, os processos das empresas, formam um conjunto de atribuições que define as tarefas diárias do trabalhador. Este conjunto pode exercer influência negativa ou positiva no dia a dia do empregado, quando estas interações são percebidas de forma coletiva, ela traduz o clima daquela organização (SCHULTE; OSTROFF; KINICKI, 2006).

Em seguida, foi analisada a Hipótese 2 para avaliar a relação entre o clima organizacional e o bem-estar. Os resultados encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4 – Teste da Hipótese 2

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	R ² Ajustado	Valor p
CLO	BEM	0.209	0.308	0.315	0,0845	0.000***

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

Os resultados indicam que a variável clima organizacional está positivamente relacionada com o bem-estar do empregado (Sig= 0,000), logo a Hipótese 2 não é rejeitada. O R² ajustado da Tabela 4 indica que o clima organizacional explica apenas 8,45% do bem-estar.

Dado a baixa capacidade de explicação, é possível que a mesma relação cognitiva e emocional que atua sobre o clima, de igual modo influencie o bem-estar. Este fato se dá, pois, assim como no clima, os estudos do bem-estar também avançaram na medida em que as relações do trabalho ficaram complexas ao longo dos anos. Desta forma, os gestores se viram obrigados a criar mecanismos para atender as demandas do empregado. Enquanto o clima tem o seu foco no comportamento e na satisfação, o bem-estar atua nas emoções e percepções positivas do empregado, ou seja, é o resultado destas interações juntas (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

O bem-estar possui ainda forte relação com o desempenho, e esta relação pode ser potencializada por meio do clima, desta forma, o empregado passa a fomentar emoções positivas realizando as suas atividades laborais com eficácia e, este fato, gera prazer com o resultado alcançado, o que apoia o bem-estar e a manutenção do bom clima organizacional (FOGAÇA; COELHO, 2015).

Ainda sobre a influência do clima sobre o bem-estar, Silva e Tolfo (2012) reforçam a ideia da relação existente entre ambos os fatores. Nas palavras dos

autores, o bem-estar é um estado emocional positivos que funciona como força motriz para as condições de realização da vida do empregado. De igual modo, por meio do clima, é possível a implantação de meios que proporcionam a paz ao indivíduo, na medida em que se encontra o propósito que contribuirá para a melhoria das suas condições de vida e do seu ambiente de trabalho. Esta junção de fatores pode criar um efeito coletivo que contagia toda a organização, ao mesmo tempo, em que pode motivar os outros membros da equipe a adotarem os mesmos comportamentos. Assim a manutenção do clima positivo estará assegurada juntamente com os interesses organizacionais (LI; FRENKEL; SANDERS, 2011).

O resultado da regressão linear entre as práticas de gestão de RH e o bem-estar encontra-se na Tabela 5.

Tabela 5 – Teste da Hipótese 3

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	R ² Ajustado	Valor p
PRH	BEM	0.239	0.348	0.233	0,1822	0.000***

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

Os resultados indicam que as práticas de RH também afetam de forma positiva o bem-estar do empregado (Sig= 0,000). Desta forma, a Hipótese 3 não é rejeitada. O R² ajustado da Tabela 5 indica que as práticas de gestão de RH explicam apenas 18,22% do bem-estar.

Conforme indicado, as práticas de RH influenciam mais o bem-estar do que clima, o que está em consonância com os achados de Pillai e Abraham (2016), que confirmaram a relação das práticas de gestão de RH com o bem-estar do empregado. Segundo o parecer dos autores, a satisfação dos clientes está relacionada com o bem-estar dos empregados, logo, as práticas de gestão de RH devem ser voltadas para a obtenção da satisfação do empregado. Uma vez que esta

ação é percebida, o trabalhador não medirá esforços para que a satisfação do cliente também esteja assegurada.

Acompanhando as ideias propostas, Truss et al. (2013) corroboram com os resultados encontrados e asseveram que o bem-estar possui relação direta com o comprometimento e a eficácia, e as práticas de gestão de RH devem ser utilizadas como mecanismo gerador de motivação e engajamento. Uma vez que estas práticas forem assimiladas pelo trabalhador, eles terão as condições necessárias para trabalhar em prol do seu bem-estar ao mesmo tempo em que buscarão o sucesso organizacional.

Conforme exposto, há indícios de que os conceitos defendidos pela Teoria das Trocas Sociais revelaram-se presentes no dia a dia da relação do empregado com o empregador, já que se mostrou uma relação positiva entre as práticas de RH e o bem-estar, assim como entre o clima organizacional e o bem-estar dos empregados. Quando a relação de troca é boa, o funcionário se sente protegido, contribuindo para o aumento do seu bem-estar. Quando a qualidade é ruim, o empregado torna-se sensível a todas as manifestações e influências da empresa, contribuindo para a perda da confiança e do desempenho (TEKLEAB; TAKEUCHI; TAYLOR, 2005), o que leva a deterioração do bem-estar.

4.4 ANÁLISE POR EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Com o intuito de obter mais robustez nos resultados encontrados foi rodado, também, um modelo de equações estruturais (SEM), para avaliar um suposto padrão de relacionamentos lineares entre o conjunto de variáveis mensuráveis (observáveis). A análise confirmou os resultados obtidos por meio das regressões lineares simples.

A Tabela 6 e a Figura 2 exibem as estimativas do modelo SEM para as 467 observações. Todos os p-valores foram significativos com 99% de confiança, confirmando as três hipóteses. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da prática de RH aumenta, em 55% a variabilidade do clima organizacional, e em 38% a variabilidade do bem-estar; e quando se aumenta em um desvio padrão o clima organizacional, se aumenta em 8% a variabilidade do bem-estar.

Tabela 6 – Estimativas do modelo SEM para a amostra completa

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.428	0.548	0.03	14.12	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.213	0.380	0.03	7.61	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.061	0.085	0.04	1.71	0.08*

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos “***”, “**” e “*” indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

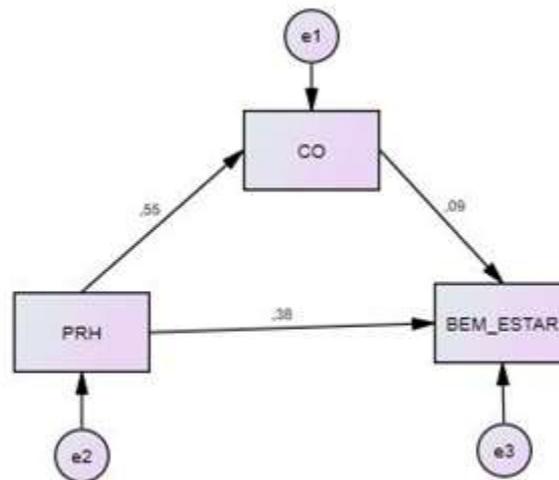


Figura 2 - Diagrama SEM para a amostra completa

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

O clima, novamente, demonstrou baixo poder de influência sobre o bem-estar, porém é conhecido que o clima organizacional representa todos os meios de interação que são observados na empresa. Mesmo diante desta constatação, o gestor deve compreender que o clima possui papel relevante na manutenção da atmosfera amigável e solidária da empresa, fatores estes, essenciais para a criação de um ambiente amigável e harmonioso que influencia o crescimento do empregado e pode afetar o seu bem-estar (SCHULTE; OSTROFF; KINICKI, 2006).

Com intuito de identificar esses impactos para as diferentes características da amostra foram considerados os resultados abaixo descritos.

A Tabela 7 e a Figura 3 exibem as estimativas do modelo SEM para os indivíduos entre 25 e 35 anos, isto é, 181 observações. Apenas dois p-valores foram significativos com 99% de confiança, confirmando as hipóteses 1 e 3. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da prática de RH, aumenta em 50% a variabilidade do clima organizacional e em 38% a variabilidade do bem-estar.

Tabela 7 – Estimativa do modelo SEM para indivíduos entre 25 e 35 anos

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.399	0.496	0.052	7.659	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.180	0.381	0.036	4.939	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.058	0.099	0.045	1.283	0.2

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos “***”, “**” e “*” indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

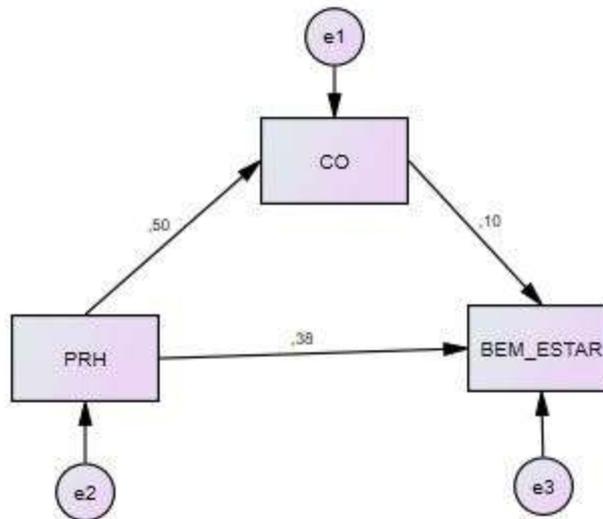


Figura 3 - Diagrama SEM para indivíduos entre 25 e 35 anos

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

Para os indivíduos de 25 a 35 anos o clima organizacional não é visto como um preditor do bem-estar. As pessoas com esta idade estão em crescimento de sua vida profissional, logo, elas estão focadas no desenvolvimento e no reconhecimento das suas carreiras. Será mais fácil alcançar este prestígio por meio das práticas e processos bem definidos que serão fornecidos pelas práticas de gestão de RH.

A Tabela e a Figura 4 exibem as estimativas do modelo SEM para os indivíduos com renda entre R\$2.640,00 e R\$13.200,00, isto é, 287 observações. Apenas dois p-valores foram significativos com 99% de confiança, confirmando as hipóteses 1 e 3. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da prática de RH aumenta em 50% a variabilidade do clima organizacional e em 32% a variabilidade do bem-estar.

Tabela 8 - Estimativas do modelo SEM para os indivíduos com renda entre R\$2.640,00 e R\$13.200,00

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.387	0.504	0.039	9.863	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.166	0.329	0.032	5.120	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.023	0.035	0.042	0.543	0.587

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos "****", "***" e "*" indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

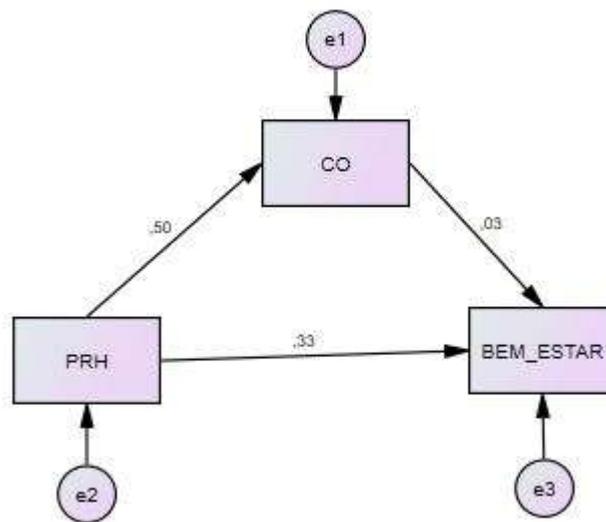


Figura 4 - Diagrama SEM para os indivíduos com renda entre R\$2.640,00 e R\$13.200,00

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

Os indivíduos que recebem mais do que 2 salários mínimos e meio percebem as práticas de gestão de RH como um fator mais relevante para o bem-estar do que o clima organizacional. Novamente, as práticas e processos de RH criadas no intuito de favorecer e auxiliar o indivíduo na execução das suas atividades do seu dia a dia contribuem para o seu bem-estar mais do que a percepção de um bom ambiente de trabalho.

A Tabela 9 e a Figura 5 exibem as estimativas do modelo SEM para os indivíduos com Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, MBA, Doutorado), isto é,

217 observações. Dois p-valores foram significativos a 99% de confiança, confirmando as hipóteses um e três. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da prática de RH aumenta em 45% a variabilidade do clima organizacional e em 36% a variabilidade do bem-estar.

Tabela 9 - Estimativas do modelo SEM para os indivíduos com Pós-Graduação

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.336	0.445	0.046	7.310	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.204	0.358	0.040	5.058	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.005	0.006	0.053	0.086	0.931

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos “***”, “**” e “*” indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

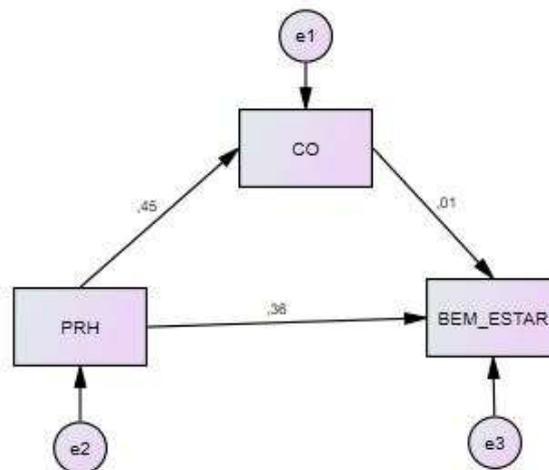


Figura 5 - Diagrama SEM para os indivíduos com Pós-Graduação

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

Entre os indivíduos que possuem pós-graduação, as práticas de gestão de RH também se apresentaram como um fator de maior relevância no provimento do bem-estar do que o clima organizacional. As pessoas com nível de instrução maior do que a média, muitas vezes ocupam cargos de gestão nas empresas, logo, primam pela produtividade e eficiência. Neste contexto, as práticas de gestão de RH

podem oferecer mais mecanismos que irão convergir com esta necessidade do que o clima.

A Tabela 10 e a Figura 66 exibem as estimativas do modelo SEM para os indivíduos casados, isto é, 255 observações. Todos os p-valores foram significativos com 95% de confiança, confirmando as três hipóteses. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da Prática de RH aumenta em 58% a variabilidade do Clima Organizacional, e em 36% a variabilidade do Bem-Estar; e quando se aumenta em um desvio padrão o clima organizacional aumenta em 14% a variabilidade do bem-estar.

Tabela 10 - Estimativas do modelo SEM para os indivíduos casados

Variável Dependente	Variável Independente	Coeficiente	Coeficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.442	0.583	0.039	11.448	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.197	0.362	0.037	5.263	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.099	0.138	0.049	2.004	0.045**

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos “***”, “**” e “*” indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

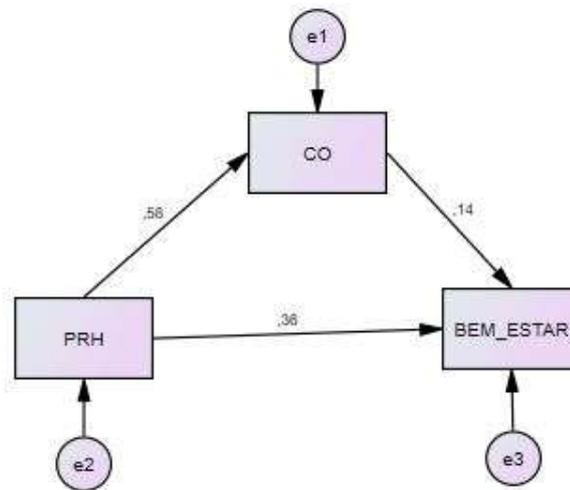


Figura 6 - Diagrama SEM para os indivíduos casados

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

A Tabela 11 e a Figura 7 exibem as estimativas do modelo SEM para os indivíduos solteiros, isto é, 175 observações. Dois p-valores foram significativos com 99% de confiança, confirmando as hipóteses um e três. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da prática de RH aumenta em 51% a variabilidade do clima organizacional e em 41% a variabilidade do bem-estar

Tabela 11 - Estimativas do modelo SEM para os indivíduos solteiros

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.419	0.513	0.053	7.885	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.221	0.411	0.043	5.154	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.025	0.038	0.053	0.482	0.630

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos “***”, “**” e “*” indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

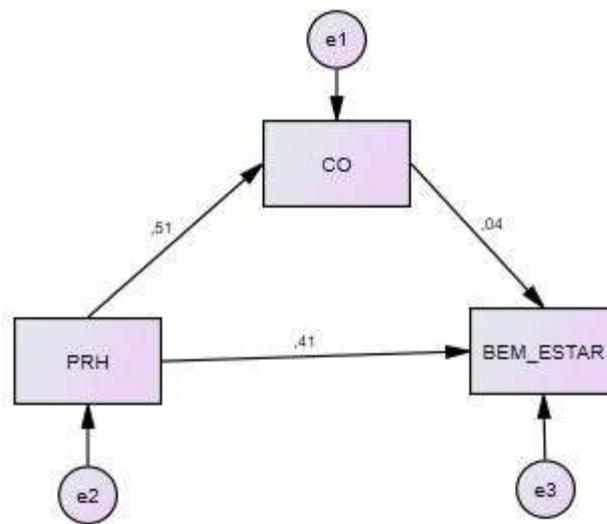


Figura 7 - Diagrama SEM para os indivíduos solteiros

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

Na comparação entre os indivíduos casados e solteiros, para os casados, além das práticas de RH, o clima organizacional também se apresentou com um fator relevante na composição do bem-estar. Estes indivíduos, em sua maioria, prezam, além das práticas e processos, pelo bom ambiente de trabalho como forma de melhor equilibrar a relação família x trabalho.

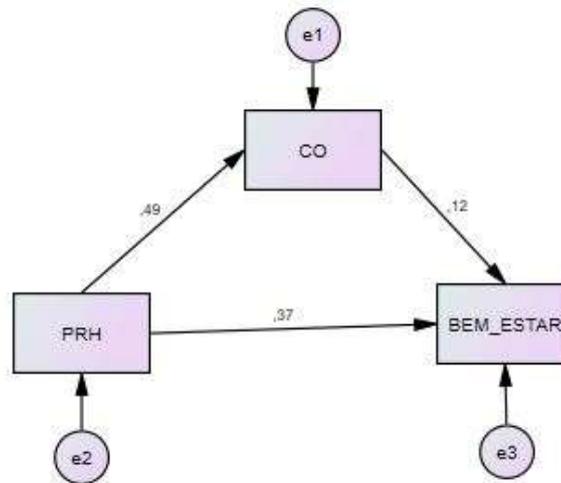
A Tabela 12 e a Figura 8 exibem as estimativas do modelo SEM para os indivíduos do gênero feminino, isto é, 247 observações. Todos os p-valores foram significativos, confirmando as três hipóteses. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da Prática de RH aumenta em 49% a variabilidade do clima organizacional e em 37% a variabilidade do bem-estar; e quando se aumenta em um desvio padrão o clima organizacional, se aumenta em 12% a variabilidade do bem-estar.

Tabela 12 - Estimativas do modelo SEM para os indivíduos do gênero feminino

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.384	0.489	0.044	8.786	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.213	0.372	0.038	5.660	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.084	0.115	0.048	1.752	0.080*

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos “***”, “**” e “*” indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

**Figura 8 - Diagrama SEM para os indivíduos do gênero feminino**

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

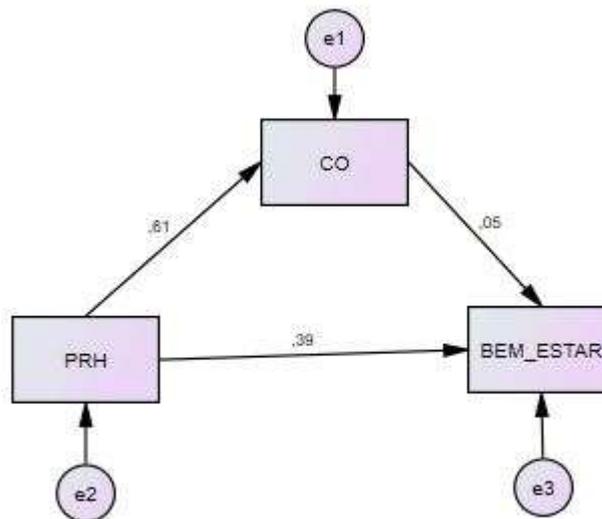
A Tabela 13 e a Figura 9 exibem as estimativas do modelo SEM para os indivíduos do gênero masculino, isto é, 220 observações. Dois p-valores foram significativos a 99% de confiança, confirmando as hipóteses um e três. Especificamente, podemos dizer que quando se aumenta um desvio padrão da prática de RH aumenta em 61% a variabilidade do clima organizacional e em 39% a variabilidade do bem-estar.

Tabela 13 - Estimativas do modelo SEM para os indivíduos do gênero masculino

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	Razão Crítica	Valor p
CO	PRH	0.474	0.607	0.042	11.301	0.001***
BEM ESTAR	PRH	0.213	0.390	0.042	5.052	0.001***
BEM ESTAR	CO	0.032	0.046	0.054	0,592	0.554

Razão crítica é a estimativa do coeficiente dividido pela estimativa do erro padrão. Os símbolos “***”, “**” e “*” indicam que o coeficiente é significativo no nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. CO é o clima organizacional; PRH são as práticas de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

**Figura 9 - Diagrama SEM para os indivíduos do gênero masculino**

Fonte: Dados da Pesquisa / Nota: Desenvolvido pelo autor

As mulheres que responderam ao questionário indicaram que tanto as práticas de RH como o clima são provedores do bem-estar, diferentemente dos homens, que confirmaram a relação apenas das práticas de gestão RH com o bem-estar. Este resultado mostra que as relações no trabalho têm um poder de influência maior nas mulheres do que nos homens, o que indica que, possivelmente, as mulheres consigam absorver melhor os benefícios de um ambiente de trabalho amigável e contributivo.

Com base nos resultados encontrados acima podemos concluir que as hipóteses um e três são verificadas em todos os casos: as práticas de RH impactam positivamente o clima organizacional e o bem-estar.

Capítulo 5

5 CONCLUSÕES

Este estudo visou avaliar as relações entre as práticas de RH, o clima organizacional e o bem-estar dos empregados, o que foi feito por meio de uma pesquisa quantitativa de corte transversal e amostra não aleatória que captou as percepções dos empregados no ambiente de trabalho brasileiro.

Utilizando a Teoria das Trocas Sociais como base de estudo, foi observado o importante papel de cuidado mútuo que deve permear a relação empregado x empregador como forma de manter o ambiente de trocas positivas para ambas as partes, fazendo com que a operação seja positiva tanto para o empregado como para a organização. No tocante a esse estudo, as trocas investigadas se deram no âmbito das práticas de RH, resultado de decisões de gestão, e sua relação com os empregados, determinando efeitos no clima organizacional e no bem-estar do empregado. Adicionalmente, foi investigada a relação do clima organizacional com o bem-estar.

Primeiramente, foi possível verificar que os 3 construtos analisados, com base em escala Likert de 5 pontos, obtiveram médias tendendo à neutralidade. Mesmo com algumas variáveis tendendo à concordância e outras à discordância, a grande maioria situou-se na tendência de neutralidade. No entanto, os grandes desvios padrão encontrados mostram que as percepções são muito variáveis, o que indica que há pessoas nos extremos da concordância e da discordância. Em outras palavras, há desafios para a gestão de recursos humanos que, eventualmente, usa soluções idênticas, unidimensionais, para casos complexos e de grande

variabilidade, originados das diferenças individuais (subjetividade) e dos seres humanos, neste caso no contexto de seus respectivos ambientes organizacionais.

Com relação às 3 hipóteses formuladas, avaliadas por meio de regressões lineares, todas foram confirmadas, ou seja, há indícios da relação positiva entre: práticas de RH e clima organizacional; clima organizacional e bem-estar e práticas de RH e bem-estar. No entanto, não houve relevância da relação entre o clima organizacional como provedor do bem-estar.

Embora já fossem esperados resultados positivos nas relações práticas de RH e clima organizacional, clima organizacional e bem-estar e práticas de RH e bem-estar, os valores de R^2 ajustados foram muito baixos, indicando que existem outros fatores que interferem nessas relações e que não foram captados pelos modelos utilizados neste estudo.

A análise por meio de equações estruturais trouxe mais robustez aos resultados, confirmando as tendências identificadas na regressão linear simples. Nessa análise ficou ainda mais flagrante a pouca relevância do clima organizacional para o bem-estar do empregado, notadamente quando foram analisadas algumas das estratificações da amostra, como a maior renda, a maior escolaridade ou o estado civil.

Apenas quanto ao gênero, os dados sugeriram alguns *insights* adicionais. As mulheres que responderam ao questionário indicaram que tanto as práticas de RH como o clima são provedores do bem-estar, diferentemente dos homens, que confirmaram a relação apenas das práticas de gestão RH com o bem-estar. Este resultado mostra que as relações no trabalho têm um poder de influência maior nas mulheres do que nos homens, indicando que, possivelmente, as mulheres consigam absorver melhor os benefícios de um ambiente de trabalho amigável e contributivo.

Em conjunto, os resultados aqui apresentados, bem como os conceitos e definições discutidos, sugerem que o elemento humano, de forma individual, não pode deixar de ser levado em consideração dentro das organizações. Além dos investimentos em equipamentos e estratégias, que efetivamente são transformados em vantagem competitiva, são as pessoas as reais condutoras dos processos que fazem a organização atingir os seus objetivos. Logo, cuidados com as práticas de RH para a manutenção do bom clima organizacional e do bem-estar do empregado, que possuem relação direta com o aumento do desempenho e a produtividade, devem fazer parte da cartilha de gestão de toda a empresa que almeja garantir o seu crescimento sustentável. No entanto, os indícios obtidos no estudo mostram que isso não pode ser feito de maneira padronizada, esperando resultados equânimes em toda a organização, dadas as diferenças individuais e a influência de outros fatores internos e externos agindo sobre o clima organizacional e a percepção de bem-estar.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura de gestão de pessoas ao propor a investigação de um modelo que analisa as interações das práticas de gestão de RH, do clima organizacional e do bem-estar do empregado considerando as particularidades culturais e o ambiente de negócios brasileiro. Para as organizações, os resultados apresentados poderão despertar nos gestores a importância de se investir no bem-estar do empregado. Além disso, pode fornecer informações relevantes para a elaboração de planejamento estratégico que irá conter ações de práticas de RH voltadas para a manutenção do bom clima organizacional visando o bem-estar da equipe.

Entretanto, esse estudo possui algumas limitações. A primeira limitação é referente ao processo de coleta dos dados pesquisados, feita por meio de uma

amostra não-probabilística, o que impossibilita a generalização dos resultados. Amostras não probabilísticas não permitem generalizações, mas apresentam evidências de percepções, atitudes e comportamentos. Outra limitação é a não abordagem na pesquisa da diferença entre os perfis dos entrevistados. Estes dados poderiam enriquecer os resultados, do ponto de vista das diferentes influências que outras variáveis poderiam apresentar como, por exemplo, o tempo do indivíduo na empresa. Por fim, como este estudo utilizou um conjunto limitado de práticas de RH, podem existir outras variáveis não abordadas nesta pesquisa que podem explicar de maneira mais abrangente a relação das práticas de gestão de RH com o clima e o bem-estar do empregado.

Portanto, sugere-se que novas pesquisas possam analisar as variáveis, levando em consideração uma maior diversidade de perfis, a fim de realizar comparações entre os diferentes tipos de empregados. Outra questão que poderia ser analisada está associada ao fato de que a amostra investigada foi direcionada a indivíduos que estão atualmente empregados. Desta forma, seria pertinente analisar as percepções de indivíduos aposentados, ou seja, que já não fazem mais parte do mercado, ou mesmo a diferenciação entre empregados do setor público e privado.

Por fim, há indícios de que o clima organizacional possa ser um fator moderador entre as práticas de RH e bem-estar. Nesse caso, caberia um estudo que contemplasse duas categorias de clima organizacional (bom e ruim) e investigasse seus efeitos no bem-estar dos empregados. Tal análise não foi possível com os dados utilizados, mas pode ser objeto de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ALFES, K.; SHANTZ, A.; TRUSS. The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 409-427, 2012.
- ASHLEIGH, M. J.; HIGGS, M.; DULEWICZ, V. A new propensity to trust scale and its relationship with individual well-being: implications for HRM policies and practices. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 360-376, 2012.
- BARAN, B; SHANOCK, L; MILLER, L. Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. **Journal of Business & Psychology**, v. 27, n. 2, p. 123-147, 2012.
- BELLO-PINTADO, A. Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 311-330, 2015.
- BLAU, P. M. Exchange and power in social life. 5^a Ed. **New Brunswick and London: Transaction Publishers**, 1989.
- BOXALL, P.; GUTHRIE, J.; PAAUWE, J. Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 103-111, 2016.
- BURNS, R. A.; MACHIN, M. A. Employee and workplace well-being: A multi-level analysis of teacher personality and organizational climate in Norwegian teachers from rural, urban and city schools. **Scandinavian Journal of Educational Research**, v. 57, n. 3, p. 309-324, 2013.
- CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.
- DE BRITO, R. P.; DE OLIVEIRA, L. B. A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, v.13, n. 3, p. 94-115, 2016.
- DE OLIVEIRA, A. M. B.; DE OLIVEIRA, A. J. Gestão de recursos humanos: Uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **AC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 650-669, 2011.
- DYSVIK, A.; KUVAAS, B. Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. **Human Resource Management**, v. 51, n. 5, p. 651-664, 2012.
- FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. C. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais/The assumption "happy, productive

worker": what the federal civil servants think. **Cadernos EBAPE BR**, v. 13, n. 4, p. 759, 2015.

FU, W.; DESHPANDE, S. P. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 2, p. 339-349, 2014.

GOULD-WILLIAMS, J. HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. **International Journal of Human Resource Management**, v.18, n. 9, p. 1627-1647, 2007.

GOULD-WILLIAMS, J.; DAVIES, F. Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. **Public Management Review**. v. 7, n. 1, p. 1-24, 2005.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 3-13, 2011.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

JUNG, C. S.; LEE, G. Organizational climate, leadership, organization size, and aspiration for innovation in government agencies. **Public Performance & Management Review**, v. 39, n. 4, p. 757-782, 2016.

KAIFENG, J.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

KOOIJ, D; GUEST, D; CLINTON, M; KNIGHT, T; JANSEN, P; DIKKERS, J. How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 18-35, 2013.

LAVELLE, J. J.; RUPP, D. E.; BROCKNER, J. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. **Journal of management**, v. 33, n. 6, p. 841-866, 2007.

LI, X.; FRENKEL, S. J.; SANDERS, K. Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes.

International Journal of Human Resource Management, v. 22, n. 9, p. 1825-1842, 2011.

ORLITZKY, M.; FRENKEL, S. J. Alternative pathways to high-performance workplaces. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 8, p. 1325-1348, 2005.

ÖTKEN, A. B.; CENKCI, T. Big five personality traits and organizational dissent: the moderating role of organizational climate. **Business and Economics Research Journal**, v. 6, n. 2, p. 1, 2015.

PAAUWE, J. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, p. 120-142, 2009.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PATEL, P. C.; CARDON, M. S. Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. **Human Resource Management**, v. 49, n. 2, p. 265-290, 2010.

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D. L.; WALLACE A. M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of organizational behavior**, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PECCEI, R. **Human resource management and the search for the happy workplace**. Inaugural address. Erasmus Research Institute of Management: 2004.

PILLAI, R. P.; ABRAHAM, C. Comparative analysis of the HRM practices between hospitality and healthcare sectors in South Kerala. **SDMIMD Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 11-19, 2016.

RAIBLEY, J. R. Happiness is not well-being. **Journal of Happiness Studies**, v. 13, n. 6, p. 1105-1129, 2012.

RANDHAWA, G.; KAUR, K. Organizational climate and its correlates: review of literature and a proposed model. **Journal of Management Research**, v. 14, n. 1, p. 25, 2014.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 16, n. 5, p. 744, 2012.

SHARMA, P. N.; KIM, K. H. A comparison of PLS and ML bootstrapping techniques in SEM: A Monte Carlo study. In: ABDI, H.; CHIN, W., ESPOSITO VINZI, V.;

RUSSOLILLO, G.; TRINCHERA, L. (Eds.). **New perspectives in partial least squares and related methods**. Springer New York, 2013, p. 201-208.

SCHULTE, M.; OSTROFF, C.; KINICKI, A. J. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 79, n. 4, p. 645-671, 2006.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 341-354, 2012.

TAKEUCHI, N.; TAKEUCHI, T. Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 11, p. 2089-2106, 2013.

TEKLEAB, A. G.; TAKEUCHI, R.; TAYLOR, M. S. Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 146-157, 2005.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

TRUSS, C.; SHANTZ, A.; SOANE, E.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R. Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2657-2669, 2013.

VAN DE VOORDE, K.; PAAUWE, J.; VAN VELDHOVEN, M. Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 391-407, 2012.

XERRI, M. J.; BRUNETTO, Y. Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organizational citizenship behaviour. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 16, p. 3163-3177, 2013.

ZHENG, X.; ZHU, W.; ZHAO, H.; ZHANG, C. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 5, p. 621-644, 2015.