

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM PSICOLOGIA, DESENVOLVIMENTO E
POLÍTICAS PÚBLICAS**

MARCOS CAMARGO DOS SANTOS JÚNIOR

**BEM-ESTAR NO TRABALHO, CAPITAL PSICOLÓGICO E AS
DECORRÊNCIAS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO
TRABALHO**

**SANTOS
2024**

MARCOS CAMARGO DOS SANTOS JÚNIOR

**BEM-ESTAR NO TRABALHO, CAPITAL PSICOLÓGICO E AS
DECORRÊNCIAS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO
TRABALHO**

Dissertação e Produto Técnico
apresentado a Banca Examinadora da
Universidade Católica de Santos, como
exigência para obtenção do título de
Mestre em Psicologia, Desenvolvimento e
Políticas Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Edgar Toschi Dias

SANTOS

2024

[Dados Internacionais de Catalogação]
Departamento de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos
Viviane Santos da Silva - CRB 8/6746

S237b Santos Júnior, Marcos Camargo dos
Bem-estar no trabalho, capital psicológico e as decorrências
na intenção de rotatividade no trabalho / Marcos Camargo
dos Santos Junior ; orientador Edgar Toschi Dias.
-- 2024.
167 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Católica de
Santos, Programa de Pós-Graduação stricto sensu em
Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas,
2024

Inclui bibliografia

1. Trabalho. 2. Socioeconômico. 3. Capital Psicológico.
4. Bem-estar no Trabalho. 5. Rotatividade. I. Dias, Edgar Toschi.
II. Título.

CDU: Ed. 1997 -- 159.9(043.3)

SANTOS Júnior, Marcos Camargo. **Bem-estar no trabalho, capital psicológico e as decorrências na intenção de rotatividade no trabalho.** 2024. 167 p. Dissertação e Produto Técnico do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, Santos, 2024.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Edgar Toschi Dias

UniSantos

Prof. Dr. Hélio Alves

UniSantos

Prof. Dr. José Alberto Carvalho dos Santos Claro

UNIFESP

Programa: Pós-Graduação Stricto Sensu

Área de Concentração: Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Linha de Pesquisa: Gestão e Práticas Psicológicas em Políticas Públicas

AGRADECIMENTOS

Primeiramente meu agradecimento a Deus, aos meus avós paternos e maternos e ao meu pai “In Memoriam” e a minha mãe, pois sem eles este trabalho e muitos dos meus sonhos não se realizariam.

Agradecimento especial ao Prof. Dr. Edgar Toschi Dias pelo fundamental apoio para guiar-me na direção certa, enriquecer este trabalho com esclarecimentos valiosos e muita paciência em todo o processo de orientação.

Ao meu irmão Marcelo Camargo dos Santos por todo o suporte nos momentos mais difíceis, ao amigo Prof. Elias Salim Haddad Filho por acreditar no meu potencial como professor, Mauricio Matos da Silva Leal pela ajuda nas análises estatísticas, Bruna Quartarollo Cabrini e Paula Netto Teixeira pelas revisões do trabalho.

A Prof. Dra. Luana Carramillo-Going a toda ajuda ao longo do mestrado e agradecimento estendido a todos os professores, colegas de curso e amigos e demais pessoas que estiveram ao meu lado durante esta jornada.

Meu muito obrigado a Universidade Católica de Santos, pela bolsa de estudo parcial, por proporcionar a infraestrutura bem como por fomentar um ambiente acadêmico propício ao aprendizado e desenvolvimento pessoal.

Que este trabalho possa contribuir de alguma maneira para o avanço do conhecimento em nossa área e para o benefício da sociedade como um todo.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”. Carl Jung

“Não é tarde demais para ser o que você poderia ter sido.” George Eliot

Muito obrigado!

Marcos Camargo dos Santos Júnior

SANTOS Júnior, Marcos Camargo. **Bem-estar no trabalho, capital psicológico e as decorrências na intenção de rotatividade no trabalho.** 2024. 167 p. Dissertação e Produto Técnico do Programa de Pós-graduação Stricto Senso em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, Santos, 2024.

RESUMO

O bem-estar no trabalho e o capital psicológico são conceitos de relevantes no contexto laboral. O bem-estar no trabalho refere-se ao estado de satisfação, equilíbrio e realização que os funcionários experimentam em seus empregos. Por outro lado, o capital psicológico envolve os recursos psicológicos individuais, como autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, que influenciam o desempenho no trabalho. A pesquisa realizada no presente projeto teve o objetivo de analisar a relação entre o capital psicológico, bem-estar no trabalho, fatores socioeconômicos e a intenção de rotatividade. O presente trabalho objetivou o aprofundamento na percepção humana sobre o indivíduo no contexto laboral empresarial fornecendo informações importantes para uma gestão do capital humano nas organizações, contribuindo para a gestão de pessoas nas organizações. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com coleta de dados por meio de questionários hospedados na plataforma Google Forms, divulgados em redes sociais, garantindo a participação voluntária e anônima. A amostra utilizada mostrou-se representativa para um universo variado de organizações, uma vez que foram entrevistados profissionais de diversas áreas, condições sociais, escolaridades, regimes de trabalho, tamanhos e tipos de empresas proporcionando uma visão abrangente sobre as variáveis estudadas, suas correlações e os construtos, consolidando a importância dos fatores do bem-estar do trabalho e do capital psicológico na retenção de talentos, e assim, gerando valiosas reflexões para gestores empresariais. Nos resultados destacaram-se a importante contribuição da variável compromisso & satisfação, do fator bem-estar do trabalho, que se revelou significativa em todos os 16 modelos estatísticos desenvolvidos para prever a intenção de rotatividade. Em relação ao fator do capital psicológico, apesar de estarem interligados com bem-estar do trabalho, os modelos estatísticos preditivos para a resposta da intenção e rotatividade, somente se mostraram significativos quando avaliados conjuntamente com os fatores socioeconômicos. Nestas condições foram obtidos os modelos preditivos mais conclusivos. Desta forma, este projeto identifica as variáveis relacionadas ao bem-estar do trabalho, capital psicológico e situações socioeconômicas, para a formulação de estratégias para a gestão de recursos humanos não apenas a retenção de talentos, mas adicionalmente para formar uma visão mais abrangente do bem-estar emocional dos trabalhadores, o estabelecimento de um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e, por extensão, uma sociedade mais equilibrada. Finalmente, a pesquisa contribui para a compreensão da dinâmica entre os fatores do bem-estar do trabalho, capital psicológico, aspectos socioeconômicos e a intenção de rotatividade. Sua relevância no ambiente organizacional e fornecendo subsídios importantes para a gestão do capital humano.

Palavras-chave: Trabalho. Socioeconômico. Capital Psicológico. Bem-estar no Trabalho. Rotatividade.

SANTOS Júnior, Marcos Camargo. **Well-being at work, psychological capital and the consequences of turnover intentions at work**. 2024. 167 p. Dissertação e Produto Técnico do Programa de Pós-graduação Stricto Senso em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, Santos, 2024.

ABSTRACT

The well-being at work and psychological capital are relevant concepts in the workplace context. Well-being at work refers to the state of satisfaction, balance, and fulfillment that employees experience in their jobs. On the other hand, psychological capital involves individual psychological resources such as self-efficacy, optimism, hope, and resilience, which influence job performance. The research conducted in the present project aimed to analyze the relationship between psychological capital, well-being at work, socioeconomic factors, and turnover intention. The present work aimed at deepening the human perception of the individual in the corporate work context by providing important information for human capital management in organizations, contributing to people management in organizations. The research adopted a quantitative approach, with data collection through questionnaires hosted on the Google Forms platform, disseminated on social networks, ensuring voluntary and anonymous participation. The sample used proved to be representative of a varied universe of organizations, as professionals from various areas, social conditions, educational backgrounds, work regimes, sizes, and types of companies were interviewed, providing a comprehensive view of the variables studied, their correlations, and constructs, consolidating the importance of well-being at work factors and psychological capital in talent retention, and thus generating valuable reflections for business managers. The results highlighted the significant contribution of the commitment & satisfaction variable, the well-being at work factor, which was significant in all sixteen statistical models developed to predict turnover intention. Regarding the psychological capital factor, although interconnected with well-being at work, predictive statistical models for turnover intention response only proved significant when evaluated in conjunction with socioeconomic factors. Under these conditions, the most conclusive predictive models were obtained. Thus, this project identifies the variables related to well-being at work, psychological capital, and socioeconomic situations, for the formulation of strategies for human resource management not only for talent retention but additionally to form a more comprehensive view of the emotional well-being of workers, establishing a healthier, more productive work environment and, by extension, a more balanced society. Finally, the research contributes to understanding the dynamics between well-being at work factors, psychological capital, socioeconomic aspects, and turnover intention. Its relevance in the organizational environment and providing important subsidies for human capital management.

Keywords: Work. Socioeconomic. Psychological Capital. Well-being at Work. Turnover.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico constitutivo de Bem-Estar no Trabalho (BET).	23
Figura 2 - Mapa de Calor das Correlações de Pearson (ρ) pareadas para Rotatividade, Eficácia, Esperança, Resiliência, Otimismo, Compromisso & Satisfação, Envolvimento com o Trabalho.	74
Figura 3 - Normalidade dos resíduos modelo preditivo #2. Não normalidade dos resíduos.....	80
Figura 4 - Normalidade dos resíduos modelo preditivo #14 – Normalidade dos resíduos (P-Valor = 0,05).....	82
Figura 5 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 1.	83
Figura 6 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 2.	84
Figura 7 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 3.	84
Figura 8 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 4	85
Figura 9 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 5.	85
Figura 10 - Modelo de comunicação efetiva.....	115
Figura 11 - Identificação de problemáticas para o Bem-Estar.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de setores com percentual das estratificações das variáveis socioeconômicas: gênero, raça, estado civil e escolaridade.	63
Gráfico 2 - Gráfico de setores e percentual das estratificações das variáveis socioeconômicas: tipo de empresa, renda familiar, situação do emprego, tempo de emprego e ramo de atuação.	65
Gráfico 3 - Distribuição das cidades pesquisadas.	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Extrato de 10 observações dos dados coletados para a intenção de rotatividade (Y) em função das variáveis de capital psicológico e bem-estar social.	68
Tabela 2 - Extrato de 10 observações dos dados coletados para a intenção de rotatividade (Y) em função das variáveis socioeconômicas (X7 e X16).	69
TABELA 3 - Dispersão dos Valores Analisados com Desvios Padrão.	70
Tabela 4 - Correlações de Pearson (ρ) pareadas para Rotatividade, Eficácia, Esperança, Resiliência, Otimismo, Compromisso & Satisfação, Envolvimento com o Trabalho	70
Tabela 5 - Avaliação do R^2 e R^2 ajustado para modelos preditivos para a 'rotatividade' a partir das variáveis explicativas X1 a X6 obtidas pelo analisador de melhores subconjuntos de variáveis.	76
Tabela 6 - Sumário e análise de variância do modelo preditivo #2.	78
Tabela 7 - Estatísticas dos coeficientes do modelo preditivo #2.	79
Tabela 8 - Resumo de 6 modelos de regressão não lineares para a variável resposta (Y) rotatividade.	81
Tabela 9 - Estatísticas dos coeficientes do modelo preditivo.	81
Tabela 10 - Matriz de Maturidade.	130
Tabela 11 - Cronograma do projeto.	144

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
1 INTRODUÇÃO	16
2 BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	19
2.1. Satisfação no Trabalho.....	24
3 CAPITAL PSICOLÓGICO.....	27
3.1 Autoeficácia.....	28
3.2 Otimismo	29
3.3 Esperança	32
3.4 Resiliência	34
4 ROTATIVIDADE	39
4.1 Definição de Intenção da Rotatividade.....	39
4.2 Tipos de Rotatividade.....	40
4.3 Impactos Negativos e Positivos da Rotatividade	44
4.4 Fatores que Influenciam a Intenção de Rotatividade	45
4.5 Gestão de Pessoas e a Mitigação da Rotatividade.....	48
5 OBJETIVOS.....	54
5.1 Objetivo Geral	54
5.2 Objetivos Específicos	54
6 HIPÓTESE	55
7 MÉTODO.....	56
7.1 Procedimentos de Coleta de Dados.....	56
7.2 Instrumentos.....	57
7.2.1 Questionário de caracterização socioeconômicos	57
7.2.2 Questionário do Inventário de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT-25.....	57
7.2.3 Questionário do Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET-13.....	58
7.2.4 Questionário de Escala de Intenção de Rotatividade – EIR.....	59
7.3 Procedimento para Análise Estatística dos Dados.....	60
7.4 Análise Estatística	60
8 RESULTADOS DA PESQUISA	63
8.1 Coleta de Dados da Intenção Rotatividade (Y)	63

8.2 Procedimento para Análise Exploratória (Diagnóstico) de Dados de Rotatividade	70
8.2.1 Hipótese do trabalho e Conclusão da Análise Exploratória.....	72
8.3 Procedimento para Análise Preditiva de Dados De Rotatividade: Modelos Estatísticos Supervisionados.....	74
8.3.1 Avaliação da qualidade de modelos preditivos lineares e não lineares.....	74
8.3.2 Resultados experimentais dos modelos de regressão lineares e não lineares para previsão da intenção de rotatividade em função das variáveis de capital psicológico e bem-estar no trabalho.....	76
8.3.3 Resultados experimentais dos modelos de regressão lineares e não lineares para previsão da intenção de rotatividade em função das variáveis de capital psicológico, bem-estar no trabalho e variáveis socioeconômicas (análise estratificada)	80
9 DISCUSSÃO	86
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
11 PRODUTO TÉCNICO	90
11.1 Tarefas Enriquecedoras	92
11.2 Práticas de Remuneração	101
11.3 Transparência nas Políticas Salariais	108
11.4 Prática de Benchmarking Salarial	109
11.5 Comunicação Efetiva	111
11.6 Trabalho em Equipe	116
11.7 Liderança e suas Habilidades	121
11.8 Treinamento e Desenvolvimento	125
11.9 Matriz de Maturidade.....	125
11.10 Projeto de Aplicação da Matriz de Maturidade	133
11.10.1 Definição de Melhoria Contínua	133
11.10.2 Princípios pontos da Melhoria Contínua.....	134
11.10.3 Implementação de Projetos de Melhoria	135
11.10.4 Implementando projeto de melhoria contínua na empresa.....	136
11.10.5 Indicadores para a matriz de maturidade	141
11.10.6 Cronograma projeto.....	143
11.10.7 Custos	144
11.10.8 Resultados esperados.....	145
11.10.9 Potenciais impactos dos resultados	146

11.10.10 Realização do projeto.....	147
11.10.11 Conclusão	147
REFERÊNCIAS.....	149
ANEXOS	153
ANEXO 1 – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA	153
ANEXO 2 – CARTA CONVITE DE PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA	154
ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	155
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO SÓCIOECONOMICO	157
ANEXO 5 – INVENTÁRIO DO CAPITAL PSICOLÓGICO NO TRABALHO NO TRABALHO – ICPT- 25.....	161
ANEXO 6 – INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13.....	164
ANEXO 7 - ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE (EIR).....	166
ANEXO 8 – CARTA DA CLÍNICA DE PSICOLOGIA.....	167

APRESENTAÇÃO

Sou Marcos Camargo dos Santos Júnior, natural de Marília – SP, onde vivi até o ano de 1983. Nesse ano, mudei-me para o antigo território federal de Rondônia, onde residi por 2 anos, e posteriormente fui com minha família para a cidade de Santos – SP, onde moro desde 1985.

Aprovado no vestibular para Engenharia Mecânica Industrial na Universidade Santa Cecília dos Bandeirantes, onde concluí meu curso em 1996. Posteriormente, fiz pós-graduação na Universidade de São Paulo (USP) em gestão de empresas. Também na mesma instituição, concluí o curso de especialista em melhorias de processos, programa Seis Sigma, como Black Belt pela fundação Vanzolini, e diversos cursos na FGV SP, como especialização em Dinâmica Organizacional/Liderança Motivação – FGV/SP – 2003, e Administração de Materiais – FGV/SP - 1999. Em 2008, recebi o título de Engenheiro de Segurança do Trabalho pela PUC-Minas e na The European Institute of Purchasing Management (EIPM), especialização em Strategic Sourcing Methodology.

Minha vivência no mundo corporativo teve início em 1990, inicialmente trabalhando em indústria siderúrgica, um curto período na área bancária posteriormente migrando para empresa de tratamento de água e indústria química e petroquímica, durante estes últimos 30 anos. Durante este período, participei da construção de parcerias e da implementação de diversos projetos e desenvolvimento de pessoas e equipes no seu engajamento e transformação cultural em distintos segmentos nas organizações.

Tenho experiência global, atuando em posições de liderança para América Latina e como membro do time Mundial de Compras - América Latina, Índia, França, EUA, China e Sudoeste Asiático.

Durante este longo caminho nas empresas e instituições, um dos aspectos que sempre me causou inquietações é a gestão de pessoas nas empresas. As relações de trabalho entre pessoas, líderes e empresa. Este conjunto de técnicas, que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas organizações, sempre foi um tema que despertou muito interesse em mim.

Em 2008, iniciei minha vivência na vida acadêmica como professor especialista para ministrar temas de gestão de produção, qualidade e suprimentos. Pude aprimorar minhas técnicas de ensino e capacidade de desenvolver os alunos no curso de pós-

graduação em algumas faculdades da região da Baixada Santista, entre elas a UNISANTOS – Universidade Católica de Santos. Durante este tempo, amadureci a ideia de cursar um mestrado – Stricto Sensu para obter o título de mestre. O destino me levou a fazer em psicologia, onde tive a oportunidade de aprender e abrir minha mente para temas muitas vezes infrequentes no dia a dia de uma pessoa com formação em Engenharia

Sempre houve um curiosidade e necessidade de aprimoramento, de entender como as pessoas sentem o dia a dia nas empresas, os aspectos mais relevantes, o que é feito de forma incorreta, quais conceitos por trás de verdades que acreditamos e nem sempre são o caminho mais assertivo. Gerir pessoas é uma arte, pois, como aprendi, cada pessoa é um universo e suas subjetividades são únicas. Eu sempre acreditei que investir no crescimento e capacitação dos colaboradores é uma prioridade essencial para todas as empresas, líderes e liderados, CEOs das empresas, donos de empresas ou qualquer indivíduo que atue dentro das organizações e que busquem uma empresa distinta.

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial na adaptação contínua às mudanças nos ambientes de negócios altamente competitivos e nos mercados globais em constante evolução. Durante todos esses anos, em conversas informais com proprietários de empresas, diretores, gestores, funcionários, algo que me chamou muito a atenção foi a percepção do que seria o ambiente “ideal” dentro das organizações, algo tão distinto e um misto de visões e perspectivas diferentes. Isso obviamente leva a caminhos opostos e decisões que as vezes não surtem o efeito desejado, trazendo como problemas um menor envolvimento das pessoas, maior desejo de buscar novos desafios em outras empresas e reclamações de todos os lados. Mesmo estando no século XXI, onde o acesso a dados e informações é tão fácil e já fazendo o uso da Inteligência Artificial, e ainda continuamos cometendo os mesmos erros de décadas ou até mesmo séculos atrás, na minha percepção.

Investigar, aprender sobre conceitos já consolidados na vida acadêmica e na vivência nas organizações, e buscar algumas respostas para todas estas questões presentes e quem sabe contribuir para um melhor desempenho organizacional, trazendo um ambiente mais inclusivo e justo, foi o que me levou a me inscrever no mestrado profissional da UniSantos em 2022, onde fui aceito e felizmente consegui concluir e visualizar algumas das respostas e caminhos.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho buscou aprofundamento na percepção humana sobre o indivíduo no contexto laboral, analisando sua intenção de continuar trabalhando naquela organização, determinado pela intenção de rotatividade e relacionando aspectos que podem ser determinados pelo Capital Psicológico e Bem-Estar no Trabalho, fornecendo informações importantes e fundamentais para uma gestão do capital humano nas organizações, corroborando com uma gestão efetiva nas organizações.

A busca pelo Bem-Estar no ambiente de trabalho é uma preocupação cada vez mais relevante nas organizações modernas, uma vez que a satisfação e o engajamento dos colaboradores desempenham um papel crucial no desempenho e na longevidade de uma empresa. Nesse contexto, o Capital Psicológico (também conhecido como "PsyCap") tem emergido como um conceito fundamental (Siqueira, 2014).

Já o capital psicológico se refere a um conjunto de recursos psicológicos positivos que um indivíduo possui, os quais incluem autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Estes componentes do Capital Psicológico não apenas influenciam o Bem-Estar dos trabalhadores, mas também têm implicações profundas na forma como os indivíduos encaram seu trabalho e nas decisões relacionadas à sua permanência ou saída da organização (Martins, 2022).

O Bem-Estar no Trabalho e o Capital Psicológico estão intrinsecamente relacionados e influenciam a intenção de rotatividade no trabalho. Quando os funcionários se sentem bem em seu ambiente de trabalho e possuem recursos psicológicos positivos, estão mais inclinados a permanecer na organização, contribuindo para o sucesso da empresa e mantendo um clima organizacional saudável. Portanto, investigar o Bem-Estar e o Capital Psicológico dos colaboradores pode ser uma estratégia para reduzir a rotatividade e promover o crescimento sustentável das organizações (Martins, 2022).

A compreensão dessas relações é essencial para as organizações que buscam promover um ambiente de trabalho mais saudável e reter talentos. O objetivo geral foi investigar a relação entre o Bem-Estar no trabalho, o Capital Psicológico e a intenção de rotatividade no trabalho, para entender as possíveis interações e impactos desses fatores nas decisões dos funcionários em deixar a organização.

Enquanto aos objetivos específicos foram analisar a percepção dos funcionários em relação ao seu Bem-Estar no trabalho, considerando fator como satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional, afetivo e o Capital Psicológico dos funcionários, abordando os componentes de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, e como esses aspectos influenciam a intenção de rotatividade. Investigar a intenção de rotatividade no trabalho dos funcionários, levando em consideração fatores motivacionais, como oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, remuneração e qualidade de liderança. A hipótese pesquisada foi identificar a relação inversa da dimensão Resiliência do Capital Psicológico e da dimensão Envolvimento com o Trabalho, do Bem-Estar no Trabalho com a intenção de Rotatividade dos colaboradores em uma empresa.

Funcionários com um alto nível de Bem-estar tendem a ser mais resilientes e motivados, o que pode impactar positivamente a retenção de talentos. Fatores motivacionais tais como as oportunidades de desenvolvimento, o reconhecimento pelo trabalho realizado, a remuneração oferecida, comunicação efetiva e a qualidade da liderança. Compreender como esses fatores influenciam a intenção de rotatividade pode ajudar as organizações a implementarem estratégias eficazes para reter talentos e melhorar a satisfação dos funcionários.

Este estudo buscou averiguar dentro da amostra estuda de que maneira o Bem-Estar no trabalho e o capital psicológico influenciam a intenção de rotatividade dos funcionários em uma organização específica. Ao explorar as interações complexas entre esses elementos, forneceu esclarecimentos valiosos para a gestão de recursos humanos e contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. A pergunta central que orientará nossa investigação é: "Como o Bem-Estar no trabalho e o Capital Psicológico se relacionam com a intenção de rotatividade dos funcionários, considerando o contexto específico desta organização?".

A presente pesquisa adotou uma abordagem quantitativa exploratória, utilizando questionários hospedados na plataforma Google Forms e divulgados em redes sociais. Esse método moderno e acessível foi escolhido para investigar a influência do Capital Psicológico e do Bem-estar no Trabalho na Intenção de Rotatividade dos trabalhadores. Ao longo deste estudo, a coleta de dados foi conduzida de maneira voluntária e anônima, visando obter uma compreensão abrangente das experiências dos participantes.

No tocante aos objetivos, buscamos analisar a relação entre o Capital Psicológico, o Bem-estar no Trabalho e a Intenção de Rotatividade. Os objetivos específicos incluíram a descrição das dimensões do Capital Psicológico, a exploração do Bem-Estar no trabalho, a categorização do Capital Psicológico e Bem-Estar conforme o perfil sociodemográfico, e a análise da relação entre esses elementos e a intenção de rotatividade.

A estrutura deste trabalho foi delineada da seguinte maneira: a Introdução proporciona a contextualização do estudo, seguida pela seção do Trabalho, que aborda perspectivas laborais, gestão de pessoas e teoria da estruturação. A Psicologia Positiva contribui com uma discussão sobre conceitos e aplicações, enquanto a seção de Rotatividade explora o fenômeno no contexto laboral. A análise das dimensões relevantes foi discutida a análise das dimensões compromisso/satisfação e envolvimento com o trabalho, destacando a importância do bem-estar dos funcionários para o desempenho organizacional e a satisfação individual.

Em seguida, foi apresentada uma análise das dimensões relevantes do Capital Psicológico no Trabalho, examinando como atributos como esperança, eficácia, resiliência e otimismo influenciam o sucesso profissional e a saúde mental dos colaboradores.

Por fim, foram abordadas questões relacionadas à rotatividade de funcionários, explorando os fatores que levam os trabalhadores a deixarem seus empregos e as estratégias para retenção de talentos, dentro do contexto do bem-estar no trabalho e do capital psicológico. A seção de Objetivos esclarece os objetivos geral e específicos, enquanto a seção de Método detalha a abordagem, participantes, local, instrumentos, procedimentos de coleta e análise de dados.

2 BEM-ESTAR NO TRABALHO

O Bem-Estar no trabalho é um conceito fundamental que se refere ao estado de satisfação, saúde e equilíbrio emocional dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. É um componente essencial para o sucesso de qualquer organização, pois está diretamente relacionado ao desempenho e à produtividade dos funcionários (Siqueira, 2014).

O Bem-Estar no trabalho não se limita apenas à ausência de doenças ou estresse, mas também envolve fatores como a qualidade das relações interpessoais, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento e a valorização dos esforços dos colaboradores, entre outros aspectos (Martins, 2022).

As interpretações sobre o Bem-Estar variam em termos de sua essência: alguns o veem como prazer, outros como virtude, e há ainda quem o entenda como realização. Além disso, divergem no papel que desempenham em nossas vidas, alguns considerando o Bem-Estar como um resultado natural da experiência humana, enquanto outros acreditam ser algo inalcançável. As visões também se contrastam em relação à valoração, com alguns defendendo a busca pelo Bem-Estar como prioridade e outros atribuindo a essa busca as mazelas da vida (Carneiro; Bastos, 2020).

Os primeiros estudos sobre o Bem-Estar derivaram da abordagem hedônica, que concebe esse fenômeno como uma acumulação de afetos ao longo do tempo. Essa abordagem, ainda muito influente nas pesquisas atuais, permite compreender o Bem-Estar a partir da avaliação subjetiva do indivíduo, explorando a frequência dos afetos experimentados (Carneiro; Bastos, 2020).

Diener (1984) é um precursor notável dessa abordagem, utilizando os termos "Bem-Estar subjetivo" e "felicidade" de forma intercambiável para descrever o fenômeno baseado na frequência de emoções e estados de humor. Para Diener, toda a pesquisa nesse conceito está focada no "como" e "porquê" as pessoas experienciam suas vidas de maneira positiva, tanto em termos de julgamentos cognitivos quanto reações afetivas. Ele enumera três características marcantes nessa área: a presença da subjetividade, o uso de medidas positivas e a inclusão de uma avaliação global de todos os aspectos da vida de uma pessoa nas medidas do construto.

Nas últimas décadas, o interesse pelo Bem-Estar no trabalho ganhou destaque, especialmente após o surgimento do movimento da Psicologia Positiva. Esse conceito

tem sido abordado principalmente por duas perspectivas teóricas distintas: a hedônica, que enfatiza a acumulação de emoções positivas e prazer, e a Eudaimonia, que se concentra em realizações pessoais e na expressão do potencial individual. Essas abordagens têm uma influência direta na formulação de construtos específicos de Bem-Estar relacionados ao ambiente de trabalho (Carneiro; Bastos, 2020).

De maneira sucinta, indivíduos com alto nível de Bem-Estar subjetivo tendem a experimentar mais emoções positivas do que negativas e a avaliar positivamente suas vidas como um todo. Portanto, a avaliação desse fenômeno é fundamentalmente baseada na perspectiva pessoal de cada indivíduo, levando em consideração seus próprios critérios ao relatar sua experiência de Bem-Estar (Carneiro; Bastos, 2020).

De acordo com Carneiro e Bastos (2020), as concepções sobre Bem-Estar variam em termos de significado, com algumas pessoas associando-o ao prazer, outras à virtude e outras à realização pessoal. Além disso, as opiniões divergem quanto ao papel que o Bem-Estar desempenha na vida, com alguns argumentando que é um resultado natural da experiência humana e outros considerando-o difícil de alcançar. A valoração também varia, com alguns defendendo que a busca pelo Bem-Estar deve ser a prioridade máxima, enquanto outros acreditam que essa busca pode levar a problemas na vida.

No contexto do trabalho, de acordo com a definição de Carneiro e Bastos (2020), o Bem-Estar no trabalho é uma experiência subjetiva positiva que ocorre quando há predominância de afetos positivos em relação aos negativos e quando o trabalho proporciona oportunidades de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal. No entanto, essa experiência subjetiva positiva tem sido avaliada empiricamente por meio de diversos construtos, muitas vezes ampliando conceitualmente o fenômeno e usando diferentes terminologias, como Bem-Estar ocupacional, Bem-Estar no trabalho, felicidade no trabalho, Bem-Estar pessoal nas organizações, entre outros.

Pesquisadores Carneiro e Bastos (2020), destacam que a área de estudos relacionados ao Bem-Estar no ambiente de trabalho é caracterizada por uma notável diversidade de concepções e bases teóricas. Estas concepções variam consideravelmente, sendo que em alguns casos, elas se apoiam na perspectiva hedônica, que enfatiza a experiência do prazer, enquanto em outros, priorizam aspectos cognitivos relacionados ao desenvolvimento pessoal. Em alguns casos, também é adotada uma abordagem que combina ambas as perspectivas.

A perspectiva que se concentra nas emoções e sentimentos do trabalhador no contexto de seu emprego, avaliando a frequência e a intensidade das emoções positivas e negativas associadas ao trabalho, é frequentemente associada ao conceito de "afetividade no trabalho". A afetividade no trabalho refere-se à dimensão emocional da experiência de trabalho e como as emoções influenciam o Bem-Estar do trabalhador.

Essa abordagem destaca a importância de considerar não apenas os aspectos tangíveis do trabalho, como salário e benefícios, mas também as experiências emocionais vivenciadas pelos trabalhadores durante suas atividades laborais. O reconhecimento dessa dimensão emocional pode contribuir para uma compreensão mais abrangente do Bem-Estar no ambiente de trabalho.

Quanto à concepção que se baseia na satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos no ambiente de trabalho, considerando se o trabalho atende às suas expectativas e aspirações, ela está alinhada com abordagens que se fundamentam na Teoria das Necessidades. Essa teoria, proposta por Abraham Maslow, sugere que as pessoas têm uma hierarquia de necessidades que buscam satisfazer, desde as necessidades básicas, como alimentação e segurança, até necessidades mais elevadas, como realização pessoal e autoestima.

Essa teoria é frequentemente representada como uma pirâmide, com as necessidades fisiológicas na base e as necessidades de autorrealização no topo. Maslow argumentava que, para satisfazer plenamente as necessidades de níveis mais elevados, as necessidades básicas devem primeiro ser atendidas. Essa perspectiva tem implicações significativas em campos como psicologia, negócios e educação, influenciando a compreensão do que motiva as pessoas e como elas podem alcançar seu potencial máximo (Calicchio, 2023).

A citação de Carneiro e Bastos (2020) destaca a importância de compreender o Bem-Estar no trabalho considerando tanto as dimensões emocionais quanto as relacionadas à realização de necessidades e desejos individuais. Essa abordagem holística pode fornecer esclarecimentos valiosos para o desenvolvimento de estratégias e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e satisfatório para os colaboradores.

Já os conceitos satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional englobam a satisfação geral com o trabalho, o grau de envolvimento e comprometimento dos indivíduos com suas tarefas e com a

organização em que trabalham. Prevalência de afeto positivo no trabalho e percepção de desenvolvimento pessoal. Essa visão enfatiza a prevalência de sentimentos positivos no contexto profissional e como a atividade laboral pode influenciar no crescimento pessoal e na realização de objetivos de vida dos colaboradores (Hakanen, 2020).

A falta de consenso sobre a definição do Bem-Estar no trabalho é uma questão recorrente, apesar do reconhecimento geral de sua importância. Cada concepção oferece uma visão particular do fenômeno, refletindo a complexidade e a diversidade das experiências no contexto profissional.

O Bem-Estar no trabalho é um conceito fundamental que envolve a qualidade de vida e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos indivíduos em seu ambiente de trabalho (Martins, 2022). Esse termo abrange diversos aspectos, desde a saúde física e mental dos funcionários até a satisfação com o trabalho e o ambiente organizacional. Uma definição abrangente de Bem-Estar no trabalho inclui uma série de elementos inter-relacionados.

O Bem-Estar no Trabalho é uma perspectiva psicológica que envolve um estado mental positivo, formado pela interligação de três vínculos também positivos: i) satisfação no trabalho, ii) envolvimento com o trabalho e iii) comprometimento organizacional afetivo. A satisfação no trabalho tem raízes na Psicologia do Trabalho, remontando aos anos de 1930, com contribuições significativas de Locke em 1976. Refere-se ao sentimento positivo que o trabalhador experimenta em relação ao seu trabalho e às condições oferecidas pelo ambiente de trabalho (Siqueira, 2014).

O envolvimento com o trabalho foi concebido em 1965 por Lodahl e Kejner e descreve a sensação de harmonia entre as habilidades profissionais do trabalhador e as demandas das atividades que realiza. Esse componente enfatiza a conexão pessoal e emocional do indivíduo com suas tarefas laborais. O comprometimento organizacional afetivo, estabelecido por Mowday, Steers e Porter em 1979, representa os sentimentos positivos direcionados à organização que emprega o indivíduo. É um vínculo emocional que o trabalhador desenvolve com a empresa, resultando em uma dedicação e lealdade mais profunda (Siqueira, 2014).

Esses três componentes foram escolhidos no modelo teórico do BET por Siqueira (2014) porque cada um deles abrange aspectos psicológicos de natureza cognitiva que incluem crenças e sentimentos estritamente positivos emergindo no contexto organizacional de trabalho. Em resumo, o BET engloba uma abordagem

psicológica que busca entender e promover o Bem-Estar do indivíduo no ambiente de trabalho, considerando os aspectos de satisfação, envolvimento e comprometimento afetivo como pilares fundamentais para o alcance desse estado mental positivo.

Figura 1 - Modelo teórico constitutivo de Bem-Estar no Trabalho (BET).



Fonte: Siqueira (2009, p. 250)

No contexto do BET, a satisfação no trabalho é influenciada por três grandes categorias de fontes de satisfação. Essas três categorias de fontes de satisfação estão interligadas e podem influenciar o estado mental positivo do trabalhador no contexto do BET. Quando as relações no trabalho são saudáveis, as retribuições são percebidas como justas e as atividades são consideradas significativas, o trabalhador é mais propenso a experimentar altos níveis de satisfação no trabalho, contribuindo para um maior Bem-Estar geral no ambiente profissional.

Quando as atividades realizadas são consideradas significativas e alinhadas com as habilidades e interesses do trabalhador, isso tende a aumentar a satisfação no trabalho e fortalecer o comprometimento organizacional afetivo. Em conjunto, esses fatores contribuem para um maior Bem-Estar geral no ambiente profissional, promovendo um estado mental positivo e proporcionando um ambiente mais saudável e produtivo para o trabalhador e a organização como um todo (Meyer, 2021).

O componente físico do Bem-Estar no trabalho diz respeito às condições e práticas que promovem a saúde e a segurança dos colaboradores. Isso envolve aspectos como ergonomia, conforto no ambiente de trabalho, prevenção de acidentes e adoção de medidas que incentivem uma vida saudável. Ambientes de trabalho bem iluminados, ventilados e equipados adequadamente contribuem para o Bem-Estar

físico dos colaboradores, reduzindo o estresse e melhorando o desempenho (Maslach, 2020).

Já o componente psicológico do Bem-Estar no trabalho refere-se ao estado emocional e mental dos colaboradores. É essencial que as organizações adotem medidas para promover um ambiente psicologicamente saudável. Isso inclui a criação de uma cultura de apoio e respeito, o estabelecimento de comunicação aberta e honesta, a gestão adequada do estresse e a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Programas de Bem-Estar mental, como sessões de aconselhamento ou treinamentos de gerenciamento do estresse, podem ser implementados para apoiar os colaboradores em suas necessidades psicológicas (Martins, 2020).

Por fim, o componente social do Bem-Estar no trabalho está relacionado às relações interpessoais e à construção de um ambiente de trabalho colaborativo. As interações positivas com colegas e líderes, o senso de pertencimento e a oportunidade de participar de atividades em equipe são fatores importantes para o Bem-Estar social. Iniciativas como eventos sociais, programas de reconhecimento e a promoção de uma cultura inclusiva são maneiras de promover o relacionamento saudável entre os colaboradores (Hakanen, 2020).

Diante destas evidências, o Bem-Estar no trabalho é um elemento fundamental para o sucesso e a qualidade de vida no ambiente profissional. No entanto, vale ressaltar que, embora estejamos focados em criar um ambiente propício para o Bem-Estar dos colaboradores, a satisfação no trabalho vai além disso.

Enquanto o Bem-Estar se concentra em aspectos como saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e um ambiente de trabalho saudável, a satisfação no trabalho abrange a avaliação global do indivíduo em relação a seu emprego, levando em consideração fatores como remuneração, oportunidades de crescimento e realização pessoal. No próximo capítulo, exploraremos mais a fundo a importância da satisfação no trabalho e como ela se conecta ao Bem-Estar dos colaboradores, buscando uma abordagem completa para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente enriquecedor.

2.1. Satisfação no Trabalho

Para compreendermos melhor esse conceito, é fundamental destacar que a satisfação no trabalho transcende a simples execução de tarefas; ela representa a

sensação global de contentamento e realização que um indivíduo vivencia em seu ambiente profissional. Quando os funcionários se encontram satisfeitos com suas ocupações, os benefícios não se limitam apenas ao bem-estar pessoal, mas também se estendem positivamente a toda a organização (Avey et al., 2020).

A satisfação no trabalho está intimamente ligada a diversos fatores, incluindo o ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, reconhecimento, remuneração adequada e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Demerouti et al., 2020; Csikszentmihalyi, 2020). Quando esses elementos estão alinhados de maneira positiva, os funcionários tendem a se sentir mais felizes e engajados em suas funções (Borges-Andrade et al., 2020).

Um ambiente de trabalho saudável e positivo, onde os funcionários se sentem valorizados e respeitados, desempenha um papel fundamental na promoção da satisfação no trabalho (Hakanen et al., 2020). A comunicação eficaz, a colaboração entre colegas e a liderança competente contribuem para um clima organizacional positivo, onde os funcionários se sentem motivados a dar o seu melhor (Hair et al., 2019). A liderança competente refere-se à capacidade de um líder de desempenhar suas funções de forma eficaz, demonstrando habilidades e qualidades que contribuam para o sucesso de sua equipe ou organização (Martins et al., 2022).

Além disso, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional são fundamentais para a satisfação no trabalho (Martins et al., 2022). Quando os funcionários têm a chance de desenvolver novas habilidades, assumir responsabilidades adicionais e avançar em suas carreiras, eles tendem a se sentir mais satisfeitos e comprometidos com a organização (Kahn, 2022).

A satisfação no trabalho não é um estado estático; é uma jornada contínua que requer esforço constante. As organizações que se esforçam para criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados, desafiados e respeitados colherão os benefícios de uma força de trabalho motivada e satisfeita (Carvalho et al., 2018). Além disso, funcionários satisfeitos são mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo, economizando tempo e recursos que seriam gastos na contratação e treinamento de novos colaboradores (Meyer; Allen, 2021). Portanto, investir na satisfação no trabalho é uma estratégia inteligente para qualquer organização que deseja prosperar no cenário empresarial atual.

Ao buscar melhorar a satisfação no trabalho, as organizações também devem estar atentas às mudanças nas expectativas dos funcionários. À medida que a força

de trabalho evolui, surgem novas necessidades e desejos. Muitos funcionários valorizam a flexibilidade no local de trabalho, seja na forma de trabalho remoto, horários flexíveis ou opções de trabalho em meio período (Llorens et al., 2022). Oferecer essas opções pode contribuir significativamente para a satisfação dos funcionários (Martins et al., 2022).

O Bem-Estar emocional e mental dos funcionários é cada vez mais importante (Macedo, 2020). Oferecer programas de apoio à saúde mental, recursos para lidar com o estresse e um ambiente que promova a saúde é fundamental para a satisfação no trabalho (Machado et al., 2019). Os funcionários buscam um senso de propósito em seu trabalho (Hair et al., 2019). Eles desejam sentir que suas contribuições têm um impacto positivo na organização e na sociedade como um todo (Kahn, 2022). Comunicar a missão e os valores da empresa de forma clara pode ajudar a fortalecer esse senso de propósito (Demerouti et al., 2020).

A satisfação no trabalho é uma interação complexa de fatores físicos, emocionais e sociais. As organizações que reconhecem a importância desse componente do Bem-Estar no trabalho e que se adaptam às necessidades em evolução de seus funcionários estão mais bem posicionadas para atrair e reter talentos, promover a produtividade e alcançar o sucesso a longo prazo (Carvalho et al., 2018). Portanto, investir na satisfação no trabalho não é apenas uma estratégia, mas uma necessidade para prosperar em um ambiente de negócios competitivo e em constante evolução (Llorens et al., 2022).

3 CAPITAL PSICOLÓGICO

As dimensões do Capital Psicológico foram influenciadas pelo Comportamento Psicológico Positivo (CPP), cuja teoria foi liderada por Gomes (2021). Essa teoria se concentra nas forças positivas que afetam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. O CPP identificou seis dimensões que representam a capacidade psicológica dos indivíduos: autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência, Bem-Estar subjetivo e inteligência emocional.

Posteriormente, o conceito de Capital Psicológico foi desenvolvido, com base nas dimensões do CPP, incluindo autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Os defensores do CAP argumentam que essas dimensões podem ser mensuráveis, embora suas definições nem sempre sejam precisas ou claras (Gomes, 2021). Esse desenvolvimento representa uma mudança de paradigma na psicologia, direcionando o foco para o fortalecimento das capacidades psicológicas positivas dos indivíduos. Segundo são definidas:

Autoeficácia: Crença mantida pelo trabalhador acerca dos recursos de que dispõe para ser bem-sucedido no trabalho;
Resiliência no trabalho: Crença mantida pelo trabalhador de que sairá fortalecido após enfrentar adversidades no trabalho;
Otimismo no trabalho: Crença mantida pelo trabalhador acerca de fatos positivos que ocorrerão com ele no futuro em seu trabalho;
Eficácia no trabalho: Crença mantida pelo trabalhador nas próprias capacidades de mobilizar recursos cognitivos e ações necessárias para realizar com êxito seu trabalho (Siqueira, 2014, p.278).

No âmbito organizacional, quando o gestor desenvolve o Capital Psicológico positivo de seus colaboradores, transformando aquilo que eles têm de positivo em suas características individuais em um ativo mais elevado, são gerados crescimento e lucratividade para a empresa, pois colaboradores que se sentem valorizados têm uma maior satisfação em realizar o seu trabalho, diminuem o absenteísmo, aumentam a concentração e têm um comprometimento maior com a sua equipe e a organização, melhorando assim o desempenho no ambiente organizacional como um todo (Adler et al., 2005).

Analisando a perspectiva do indivíduo enquanto empregado, desenvolver e demonstrar a importância do Capital Psicológico na empresa pode gerar confiança, melhorar a qualidade de vida no trabalho e proporcionar satisfação. Apesar da falta de pesquisas abrangentes, Ancona e Nadler (1988) argumentam que existem estressores que fazem com que as pessoas reajam de maneira diferente e,

consequentemente, se comportem de maneira diferente. Pelo lado da organização, traz empenho, condutas de comprometimento com a cidadania organizacional, reduz o absenteísmo e os comportamentos desviantes em horário de expediente e, até mesmo, reduz as intenções de saída da organização, uma vez que o funcionário se sente bem e satisfeito com o ambiente de trabalho, o que o leva a refletir se valeria a pena mudar ou até mesmo sair de sua empresa atual (Siqueira et al., 2014).

Alinhado com conceito da Psicologia Positiva e aplicado ao de Comportamento Organizacional Positivo, surgiu um novo campo de investigação que trouxe uma nova forma estratégica de aproveitar o que indivíduo tem de positivo, o Capital Psicológico, por Gomes (2021), onde os autores explanam as quatro forças do colaborador: a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência.

A psicologia positiva desempenhou um papel fundamental na evolução da teoria do Capital Psicológico em Gomes (2021), representando uma mudança significativa no campo da psicologia. Antes desse movimento, a psicologia tendia a concentrar-se nas doenças e fraquezas individuais. No entanto, o professor Seligman, da Universidade da Pensilvânia, ao assumir a presidência da Associação Americana de Psicologia em 1998, definiu uma nova visão para a disciplina, centrada nas motivações, capacidades e potencialidades humanas.

A psicologia positiva surgiu como uma resposta à abordagem tradicional focada em indivíduos patológicos. Seu objetivo era identificar e valorizar as forças e virtudes dos indivíduos como um todo. Dentro desse contexto, a Psicologia Positiva começou a explorar temas como emoções positivas, Bem-Estar, talento, felicidade, forças pessoais, responsabilidade, altruísmo, tolerância e ética no trabalho (Gomes, 2021).

3.1 Autoeficácia

A autoeficácia é um dos componentes do Capital Psicológico, abrangendo diversas dimensões e subcomponentes que exercem influência no Bem-Estar emocional e na capacidade de enfrentar os desafios da vida. Entre esses elementos, destaca-se a autoeficácia, uma qualidade psicológica de relevância fundamental, pois desempenha um papel crucial na maneira como as pessoas lidam com as dificuldades e alcançam seus objetivos (Gomes, 2021).

A autoeficácia refere-se à crença pessoal na própria capacidade de realizar com sucesso uma tarefa ou atingir um objetivo específico (Hakanen et al., 2020). É a

convicção interna de que se possui as habilidades, competência e recursos necessários para superar obstáculos e triunfar em situações desafiadoras (Carvalho et al., 2018). Essa crença não apenas influencia o nível de motivação de uma pessoa, mas também afeta seu desempenho e sua capacidade de enfrentar adversidades com confiança (Siqueira, 2014).

Ter uma alta autoeficácia pode ser um recurso valioso para lidar com o estresse e alcançar o sucesso em diversas áreas da vida (Bakker et al., 2007). A autoeficácia desempenha um papel central em muitos aspectos da vida, desde a realização acadêmica e profissional até o enfrentamento de desafios pessoais e a busca pela saúde mental (Dessen; Paz, 2020). Quando as pessoas acreditam em sua própria capacidade de lidar com as dificuldades, estão mais dispostas a enfrentar situações complexas e a persistir diante de obstáculos (Macedo, 2020).

Uma das teorias mais influentes relacionadas à autoeficácia foi desenvolvida pelo renomado psicólogo Albert Bandura. Segundo sua teoria, as crenças de autoeficácia são formadas por meio da experiência direta, observação de outros e persuasão verbal (Martins et al., 2022). As experiências bem-sucedidas tendem a fortalecer a autoeficácia, enquanto os fracassos podem miná-la. Além disso, ver outras pessoas superando desafios semelhantes ou receber encorajamento e orientação de outras pessoas também pode aumentar a autoeficácia.

A autoeficácia não é uma característica estática, mas pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo (Csikszentmihalyi, 2020). Isso significa que as pessoas podem trabalhar para fortalecer sua confiança em suas habilidades e competências, o que, por sua vez, pode impulsionar seu desempenho e resiliência em face de adversidades (Benevides-Pereira, 2002).

3.2 Otimismo

O otimismo componente intrínseco do Capital Psicológico que desempenha um papel vital em nossa abordagem aos desafios e em nossa percepção do mundo ao nosso redor (Benevides-Pereira, 2002). Trata-se de uma perspectiva positiva e esperançosa em relação ao futuro, mesmo diante das adversidades (Avey et al., 2020). O otimismo não significa ignorar as dificuldades, mas sim acreditar que é possível superá-las e encontrar soluções construtivas (Borges; Reyes Junior, 2020).

Essa característica psicológica influencia profundamente nosso

comportamento, nossas emoções e nossa saúde mental (Hakanen et al., 2020). Indivíduos otimistas tendem a abordar os problemas com uma atitude mais construtiva, procurando oportunidades de crescimento pessoal mesmo nas situações mais desafiadoras (Carvalho et al., 2018). Essa mentalidade positiva não apenas melhora a resiliência emocional, mas também aumenta a motivação para alcançar metas e objetivos (Csikszentmihalyi, 2020).

Além disso, o otimismo tem um impacto significativo na saúde física. Estudos demonstraram que pessoas otimistas tendem a ter um sistema imunológico mais forte, uma recuperação mais rápida de doenças e uma maior longevidade (Martins et al., 2022). Isso pode ser atribuído, em parte, à redução do estresse e à capacidade de lidar com situações adversas de maneira menos prejudicial para o organismo (Siqueira, 2014).

O desenvolvimento do otimismo não é apenas uma questão de personalidade, mas também algo que pode ser cultivado e fortalecido ao longo do tempo (Dessen; Paz, 2020). Práticas como a gratidão, a reflexão sobre os sucessos passados e a criação de redes de apoio social podem contribuir para nutrir uma perspectiva otimista (Kahn, 2022).

O otimismo vai além de uma simples visão positiva; ele é um motor de transformação pessoal e social. Indivíduos otimistas tendem a ser mais resolutos diante das adversidades, trabalhando de forma persistente para superar obstáculos (Macedo, 2020). Eles veem as dificuldades como desafios a serem enfrentados, não como impedimentos intransponíveis.

Essa mentalidade otimista também tem um impacto significativo em nossos relacionamentos interpessoais. Pessoas otimistas tendem a ser mais empáticas, solidárias e capazes de inspirar confiança nos outros (Bakker et al., 2007). Seu otimismo contagioso pode criar ambientes mais positivos e colaborativos, contribuindo para relacionamentos mais saudáveis e produtivos (Macedo, 2020). Portanto, o cultivo do otimismo não só beneficia o indivíduo, mas também a sociedade como um todo.

O otimismo desempenha um papel fundamental na tomada de decisões, incentivando os indivíduos a explorarem novas oportunidades e assumir riscos calculados (Benevides-Pereira, 2002). Essa mentalidade positiva pode levar a resultados mais inovadores e satisfatórios em todas as áreas da vida, pessoal e profissional (Hakanen et al., 2020).

É essencial destacar que o otimismo não deve ser confundido com negação da

realidade. Ser otimista não significa ignorar problemas graves ou subestimar desafios significativos (Bakker et al., 2007). Pelo contrário, trata-se de enfrentar essas questões de forma realista, reconhecendo a dificuldade, mas acreditando que é possível encontrar soluções e superar obstáculos (Avey et al., 2020).

O otimismo é componente valioso do Capital Psicológico que molda nossa forma de enfrentar desafios, influencia nosso Bem-Estar mental e emocional (Martins et al., 2022), e tem um impacto positivo em nossos relacionamentos e decisões (Kahn, 2022). Cultivar o otimismo não apenas nos torna mais resilientes, mas também nos permite viver vidas mais significativas e gratificantes, promovendo uma visão mais positiva do mundo ao nosso redor (Siqueira, 2014).

O otimismo desempenha um papel fundamental no contexto do trabalho, influenciando não apenas o Bem-Estar dos colaboradores, mas também o desempenho organizacional como um todo. No ambiente profissional, o otimismo pode ser definido como a crença de que o futuro trará resultados positivos, mesmo diante de desafios e adversidades. Aqui estão algumas maneiras pelas quais o otimismo impacta positivamente o trabalho:

Resiliência: Pessoas otimistas tendem a ser mais resistentes diante de contratemplos. Elas veem as dificuldades como obstáculos temporários e acreditam que podem superá-los. Isso ajuda a lidar com o estresse e a pressão no ambiente de trabalho.

Motivação: Colaboradores otimistas têm maior motivação intrínseca para realizar suas tarefas. Acreditam que seu esforço levará a resultados positivos, o que os impulsiona a trabalhar com entusiasmo e dedicação.

Colaboração: O otimismo também pode contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo. Pessoas otimistas tendem a ser mais abertas a ideias e soluções, favorecendo a comunicação e a cooperação entre colegas.

Inovação: A crença no potencial de sucesso encoraja a busca por novas abordagens e soluções criativas. Colaboradores otimistas são mais propensos a sugerir melhorias e a experimentar novas ideias.

Liderança: Líderes otimistas são capazes de inspirar suas equipes. Eles transmitem confiança, estabelecem metas desafiadoras e demonstram que acreditar em um futuro positivo é possível, influenciando positivamente a cultura organizacional. No entanto, é importante notar que o otimismo deve ser equilibrado. Um otimismo excessivo, conhecido como otimismo irrealista, pode levar a decisões precipitadas

e à negligência de riscos. Portanto, promover um otimismo saudável no ambiente de trabalho envolve incentivar uma visão positiva do futuro, mas também a conscientização sobre desafios e a necessidade de planejamento e adaptação.

3.3 Esperança

A esperança componente do Capital Psicológico desempenha um papel significativo em nossa vida diária e na forma como enfrentamos desafios e adversidades (Borges; Reyes Junior, 2020). Trata-se de uma expectativa positiva em relação ao futuro, uma crença de que as coisas podem melhorar e que nossos esforços podem fazer a diferença (Avey et al., 2020).

A esperança não é uma mera fantasia otimista, mas sim uma força motivadora que nos impulsiona a agir (Hakanen et al., 2020). Quando temos esperança, estamos mais propensos a definir metas, traçar planos e trabalhar diligentemente para alcançar nossos objetivos (Carvalho et al., 2018). Ela nos dá a energia necessária para superar obstáculos e persistir mesmo nas situações mais desafiadoras (Siqueira, 2014).

Além disso, a esperança desempenha um papel crucial em nossa resiliência emocional (Dessen; Paz, 2020). Em momentos de crise, a capacidade de manter a esperança pode ser um fator determinante para superar o estresse e a adversidade. Aqueles que possuem altos níveis de esperança são mais resilientes, enfrentam menos sintomas de depressão e ansiedade e têm uma perspectiva mais positiva sobre a vida (Benevides-Pereira, 2002).

A construção da esperança é um processo que envolve a definição de metas realistas, a elaboração de planos concretos para alcançá-las e a crença em nossa própria capacidade de executar esses planos (Martins et al., 2022). A esperança também é fortalecida quando encontramos modelos de sucesso, recebemos apoio social e cultivamos uma atitude de perseverança (Bakker et al., 2007).

A esperança também desempenha um papel fundamental nas relações interpessoais (Kahn, 2022). Quando somos portadores de esperança, transmitimos aos outros uma sensação de otimismo e confiança. Isso fortalece nossos relacionamentos, pois as pessoas tendem a ser atraídas por aqueles que irradiam esperança e positividade. Além disso, a esperança nos motiva a apoiar e encorajar os outros em suas jornadas, criando assim um ciclo virtuoso de apoio mútuo.

É importante mencionar que a esperança não implica negação dos desafios ou

da realidade (Csikszentmihalyi, 2020). Pelo contrário, é uma força que nos permite enfrentar de maneira mais eficaz os desafios que surgem em nossas vidas. A esperança nos ajuda a reconhecer os obstáculos, mas acreditando que podemos superá-los, nós mantemos resilientes e determinados a avançar (Macedo, 2020). Portanto, a construção e cultivo da esperança são essenciais para o nosso Bem-Estar e sucesso pessoal.

A esperança também desempenha um papel crucial na nossa saúde mental e física (Hakanen et al., 2020). Estudos têm demonstrado que pessoas com níveis mais elevados de esperança tendem a experimentar menos estresse e a ter um melhor Bem-Estar geral (Bakker et al., 2007). Além disso, a esperança está associada a uma maior capacidade de enfrentar doenças e a uma recuperação mais rápida de condições médicas (Carvalho et al., 2018).

A ligação entre esperança e saúde está relacionada à forma como a esperança pode reduzir a resposta ao estresse, fortalecer o sistema imunológico e melhorar a qualidade de vida (Siqueira, 2014). Ela pode atuar como um escudo emocional, ajudando-nos a manter uma atitude positiva, mesmo quando enfrentamos desafios de saúde significativos (Dessert; Paz, 2020).

A esperança pode influenciar nossa criatividade e inovação (Macedo, 2020). Quando estamos cheios de esperança, estamos mais inclinados a pensar fora da caixa, a buscar soluções criativas para problemas complexos e a assumir riscos calculados (Csikszentmihalyi, 2020). Isso pode levar a avanços significativos em diversas áreas da vida, desde a carreira até a resolução de problemas cotidianos (Kahn, 2022).

A esperança é um componente multifacetado do Capital Psicológico que permeia muitos aspectos de nossa vida (Borges; Reyes Junior, 2020). Ela fortalece nossa motivação, resiliência emocional, relacionamentos interpessoais, saúde física e mental, bem como nossa capacidade de inovação (Avey et al., 2020).

A esperança desempenha um papel notável no contexto do trabalho, exercendo uma influência profundamente positiva tanto sobre os indivíduos quanto sobre as organizações. No ambiente profissional, a esperança pode ser definida como a crença firme de que metas e objetivos desejados podem ser alcançados e que os esforços dedicados levarão ao sucesso (Dessert; Paz, 2020).

Primeiramente, a esperança age como um motor duradouro para a motivação. Os colaboradores que possuem essa característica mantêm um nível consistente de

esforço ao longo do tempo, independentemente dos desafios que possam surgir, impulsionados pela crença de que seus esforços valerão a pena no final. Além disso, a esperança confere uma notável resiliência aos indivíduos no ambiente de trabalho. Aqueles que possuem esperança veem contratempos e obstáculos como parte inevitável do processo e acreditam que podem encontrar maneiras de superá-los, reduzindo assim o estresse e a tendência à desistência (Avey et al., 2020).

A esperança também está intrinsecamente ligada à inovação e à resolução de problemas. Ela incentiva a busca por soluções criativas e a exploração de novas abordagens para resolver desafios, visto que colaboradores esperançosos estão mais dispostos a enxergar oportunidades em meio a obstáculos (Borges; Reyes Junior, 2020).

Em termos de impacto organizacional, a esperança está associada a níveis reduzidos de absenteísmo e rotatividade. Os colaboradores que possuem esperança têm um motivo mais sólido para permanecerem comprometidos e envolvidos com a organização, o que, por sua vez, contribui para uma atmosfera de trabalho mais estável e produtiva. Além disso, a esperança é contagiante e tem o potencial de criar um clima organizacional mais positivo. Líderes que demonstram esperança e incentivam uma cultura de otimismo realista podem inspirar toda a equipe a trabalhar com mais eficácia e a se unir em busca de metas comuns (Avey et al., 2020).

Em resumo, a esperança no local de trabalho não é uma mera crença passiva, mas sim um motivador ativo para a ação. Ela implica não apenas acreditar em um futuro melhor, mas também agir de acordo com essa crença, planejando e tomando medidas concretas para alcançar metas e objetivos estabelecidos. No próximo capítulo, exploraremos mais a fundo como fomentar e nutrir a esperança no contexto do trabalho, bem como sua interligação com outros componentes, como o Bem-Estar, a satisfação e o Capital Psicológico, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inspirador e produtivo (Borges; Reyes Junior, 2020).

3.4 Resiliência

A resiliência do Capital Psicológico molda a capacidade do indivíduo em lidar com adversidades, superar desafios e crescer a partir das experiências difíceis (Avey et al., 2020). Desta forma, podemos definir a resiliência como a capacidade de se adaptar positivamente às circunstâncias desafiadoras, mantendo a integridade mental

e emocional (Borges; Reyes Junior, 2020).

Entretanto, a resiliência não significa que somos imunes ao estresse, à dor ou às dificuldades. Pelo contrário, envolve a aceitação de que a vida pode ser desafiadora, mas também a crença de que podemos enfrentar essas dificuldades de forma eficaz (Martins et al., 2022). É como uma mola interna que nos ajuda a recuperar depois de sermos comprimidos pelas pressões da vida (Hakanen et al., 2020).

Essa característica psicológica não é inata, mas pode ser desenvolvida e fortalecida ao longo do tempo (Dessert; Paz, 2020). A resiliência é moldada por experiências de vida, pelo apoio social e pelo desenvolvimento de habilidades de enfrentamento (Benevides-Pereira, 2002). Quanto mais enfrentamos e superamos desafios, mais resiliência construímos (Carvalho et al., 2018).

A resiliência desempenha um papel fundamental em nossa saúde mental (Siqueira, 2014). Ela nos ajuda a lidar com o estresse, a ansiedade e a depressão de maneira mais eficaz (Csikszentmihalyi, 2020). Além disso, está associada a um maior Bem-Estar emocional e a uma maior satisfação com a vida (Kahn, 2022).

A resiliência desempenha um papel importante nas relações interpessoais (Dessen; Paz, 2020). A capacidade de lidar com conflitos, superar desentendimentos e se adaptar às mudanças nas relações é fundamental para a construção e a manutenção de relacionamentos saudáveis e significativos (Avey et al., 2020).

A resiliência desempenha um papel igualmente crucial nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, assim como em relações pessoais. É fundamental para a construção e manutenção de relacionamentos saudáveis e significativos no local de trabalho. A capacidade de lidar com conflitos, superar desentendimentos e se adaptar às mudanças nas relações profissionais é essencial para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

No contexto do trabalho, a resiliência se manifesta de várias maneiras. Ela permite que os colaboradores enfrentem os conflitos de forma construtiva, mantendo a calma e a objetividade para buscar soluções em vez de alimentar ressentimentos. Além disso, ajuda os colaboradores a se adaptarem a mudanças constantes, a abraçarem novas oportunidades e a manterem um desempenho consistente, apesar dos desafios.

A resiliência também desempenha um papel vital na manutenção de relacionamentos profissionais saudáveis. Isso envolve a capacidade de superar desafios interpessoais, lidar com críticas construtivas e manter uma comunicação

eficaz, mesmo em situações difíceis.

Líderes resilientes são capazes de inspirar suas equipes a enfrentar desafios e superar obstáculos. Eles estabelecem exemplos de resiliência e incentivam a cultura de enfrentamento construtivo. Além disso, a resiliência está intimamente relacionada ao Bem-Estar dos colaboradores, ajudando-os a lidar melhor com o estresse no trabalho, a manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a enfrentar adversidades de forma mais saudável. Assim, promover a resiliência entre os colaboradores é uma estratégia importante para criar um ambiente de trabalho saudável, produtivo e colaborativo, onde as relações interpessoais são valorizadas e cultivadas para o benefício de todos na organização.

A resiliência também está intimamente ligada à nossa capacidade de aprender com as adversidades (Hakanen et al., 2020). Quando enfrentamos desafios, temos a oportunidade de adquirir conhecimentos valiosos sobre nós mesmos e sobre o mundo ao nosso redor (Borges; Reyes Junior, 2020). Essas lições podem nos tornar mais fortes e preparados para enfrentar futuros obstáculos (Siqueira, 2014).

A resiliência nos ajuda a manter uma perspectiva positiva, mesmo nas situações mais difíceis. Isso não significa negar a realidade ou minimizar a gravidade das dificuldades, mas sim acreditar que somos capazes de encontrar soluções e superar os desafios que se apresentam (Macedo, 2020).

A resiliência também está intrinsecamente ligada à construção de autoconfiança e autoestima (Hakanen et al., 2020). Quando enfrentamos desafios e conseguimos superá-los, nossa autoimagem e autoestima crescem. Isso ocorre porque cada superação nos lembra de nossa capacidade de lidar com situações difíceis, o que por sua vez nos dá mais confiança para enfrentar futuros desafios (Siqueira, 2014).

A conexão entre resiliência, autoconfiança e autoestima é igualmente relevante no contexto do trabalho. Quando os colaboradores enfrentam e superam desafios profissionais, isso pode ter um impacto significativo em sua autoimagem e autoestima, influenciando positivamente sua atitude e desempenho no trabalho (Avey et al., 2020).

Superar desafios no trabalho é uma oportunidade para reforçar a autoconfiança. Cada obstáculo superado é uma prova de suas habilidades e competências, aumentando sua crença em si mesmos e em sua capacidade de enfrentar futuros desafios. Isso, por sua vez, se traduz em maior autoconfiança em relação às tarefas e responsabilidades no ambiente de trabalho (Carvalho et al., 2018).

Além disso, a autoestima profissional está intrinsecamente ligada ao senso de realização no trabalho. À medida que os colaboradores superam obstáculos e alcançam metas profissionais, isso contribui para uma autoestima mais forte em relação à carreira. Eles se sentem valorizados e competentes em suas funções, o que, por sua vez, melhora sua satisfação e motivação no ambiente de trabalho (Avey et al., 2020).

A resiliência desenvolvida por meio da superação de desafios no trabalho também desempenha um papel importante na resistência ao estresse. Colaboradores resilientes estão mais bem preparados para lidar com a pressão e as adversidades no trabalho, mantendo sua autoconfiança e autoestima mesmo em situações desafiadoras (Carvalho et al., 2018).

A relação entre resiliência, autoconfiança e autoestima é uma parte fundamental do desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho. A capacidade de superar obstáculos e adversidades não apenas fortalece a resiliência dos colaboradores, mas também contribui para uma autoimagem mais positiva e uma maior confiança em suas habilidades, resultando em um desempenho mais sólido e satisfatório no trabalho (Avey et al., 2020).

Além disso, a resiliência está associada a uma maior sensação de propósito e significado na vida (Avey et al., 2020). Quando somos capazes de transformar experiências adversas em oportunidades de crescimento, nosso senso de propósito se fortalece. Essa conexão com um propósito maior nos ajuda a manter a motivação e a determinação, mesmo quando enfrentamos obstáculos aparentemente insuperáveis (Carvalho et al., 2018).

A resiliência é um componente do Capital Psicológico que influencia nosso crescimento pessoal, autoestima, motivação, empatia e sentido de propósito (Siqueira, 2014).

Em resumo, a interligação entre resiliência, autoconfiança e autoestima no contexto do trabalho é uma narrativa fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional. Quando os colaboradores enfrentam desafios e superam obstáculos no ambiente de trabalho, não apenas fortalecem sua capacidade de enfrentar adversidades, mas também impulsionam a confiança em suas habilidades e nutrem uma autoestima mais sólida (CARVALHO et al., 2018).

Esses elementos, por sua vez, contribuem para uma atitude mais positiva, satisfação e um desempenho mais resiliente no trabalho. Cultivar essa interação

positiva entre resiliência, autoconfiança e autoestima não só beneficia os indivíduos, mas também fortalece a cultura organizacional e promove um ambiente de trabalho que valoriza o crescimento pessoal e profissional.

4 ROTATIVIDADE

4.1 Definição de Intenção da Rotatividade

A intenção de rotatividade no trabalho refere-se à disposição ou propensão de um funcionário em deixar sua posição atual e buscar emprego em outro lugar. É uma medida subjetiva que indica a probabilidade de um indivíduo deixar a organização em breve. A definição desse conceito é de extrema importância para as empresas, pois a rotatividade de funcionários pode ter implicações significativas em termos de custos financeiros, perda de conhecimento e impacto na produtividade geral (Dessen, 2020).

Existem várias razões pelas quais os funcionários podem manifestar intenção de rotatividade. Alguns fatores podem estar relacionados ao ambiente de trabalho, como insatisfação com o salário, falta de oportunidades de desenvolvimento, falta de reconhecimento, problemas de relacionamento com colegas ou superiores, condições de trabalho inadequadas ou excesso de carga horária (Dessen, 2020). Outros fatores podem estar relacionados às expectativas e metas pessoais dos funcionários, como busca por novos desafios, crescimento profissional, mudança de carreira, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal ou busca por melhores oportunidades em outras organizações (Hamel, 2019). De acordo com Calicchio (2023):

Depois de 1985, as organizações começaram a dar atenção as pessoas como ser humano, e não somente como indivíduos operadores de máquinas. Estas organizações apresentaram a imagem de sócios do negócio, não unicamente assalariados, mas como fator condescendente e responsável pelos resultados e processos. Conforme o autor, este processo deve-se fundamentalmente à globalização e à concorrência, pois existe um acréscimo na demanda de produtos com qualidade e bons preços a partir da década de 90. Esta globalização forçou as organizações a retornarem o seu capital intelectual mais adiantado e preparado para seguir o crescimento do mercado. Este foi a fundamental causa para os empresários passarem a investirem taticamente nas pessoas (Hamel, 2019, p.10).

Segundo Calicchio (2023), as empresas estão reconhecendo no empregado o seu parceiro fundamental, para o sucesso de sua organização. É importante ressaltar que a intenção de rotatividade nem sempre resulta em uma ação real de saída da empresa. No entanto, essa intenção pode ser um indicador antecipado de possíveis

problemas de engajamento e insatisfação no trabalho, e as empresas devem estar atentas a esses sinais para evitar a perda de talentos valiosos.

Para compreender e lidar com a intenção de rotatividade, muitas organizações realizam pesquisas de clima organizacional, avaliações de satisfação dos funcionários e feedbacks regulares para identificar os fatores que contribuem para essa intenção. Além disso, é essencial que as empresas promovam um ambiente de trabalho saudável e propício ao Bem-Estar dos funcionários, a fim de minimizar a probabilidade de rotatividade (Macedo, 2020).

4.2 Tipos de Rotatividade

A rotatividade no mercado de trabalho pode ser classificada em dois grupos distintos: a rotatividade involuntária, que ocorre por iniciativa da empresa, e a rotatividade voluntária, que surge a partir da decisão do trabalhador de deixar a empresa. A rotatividade involuntária se manifesta quando a empresa decide encerrar o contrato de um funcionário, o que geralmente envolve custos associados à rescisão. Isso pode ocorrer quando o desempenho do colaborador não atende às expectativas da organização. Por outro lado, a rotatividade voluntária acontece quando o próprio colaborador decide deixar a empresa, seja por encontrar melhores oportunidades no mercado de trabalho ou por outros motivos pessoais (Leiter, 2020).

Csikszentmihalyi (2020) observa que as empresas buscam entender as razões por trás das saídas voluntárias de seus funcionários, a fim de reduzi-las. Quando a iniciativa de desligamento parte da empresa, pode estar relacionada à redução de custos ou à necessidade de reconfigurar sua força de trabalho para melhorar o desempenho das tarefas.

A situação do mercado de trabalho desempenha um papel importante na dinâmica da rotatividade. Em períodos de retração econômica, demissões seguidas de admissões tendem a ser mais frequentes, à medida que as empresas procuram reduzir custos. Em contraste, em momentos de crescimento econômico, os trabalhadores podem optar por mudar de emprego com mais frequência em busca de oportunidades mais atraentes, o que leva a altas taxas de rotatividade voluntária. Esse fenômeno de entrada e saída de trabalhadores do mercado de trabalho é uma característica intrínseca à rotatividade, seja por decisão do empregador ou do trabalhador (Santos, 2021).

O aumento da rotatividade em uma empresa pode ser influenciado por diversos motivos, e é essencial que os gestores estejam cientes deles para tomar medidas preventivas. Os principais motivos que podem levar ao aumento da rotatividade incluem: A rotatividade voluntária ocorre quando um funcionário toma a decisão de deixar a empresa por vontade própria. Esse tipo de situação pode ser um indicativo da presença de conflitos interpessoais entre os colaboradores. É essencial que a equipe de gestão esteja atenta a esses sinais e saiba como abordá-los. A saída de um funcionário por motivos pessoais pode ser um evento isolado, mas também pode ser um sintoma de problemas subjacentes mais amplos dentro da organização. É fundamental que os gestores investiguem as razões por trás da rotatividade voluntária para entender se existem questões que precisam ser resolvidas (Leiter, 2020).

A gestão eficaz das relações interpessoais no ambiente de trabalho desempenha um papel crucial na prevenção da rotatividade voluntária. A criação de um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, pode ajudar a reduzir conflitos e, conseqüentemente, a taxa de saídas voluntárias (Leiter, 2020).

Além disso, a comunicação aberta e a escuta ativa por parte da equipe de gestão são ferramentas importantes para identificar e abordar precocemente qualquer problema que possa levar a rotatividade voluntária. Ao promover um ambiente onde os funcionários se sintam ouvidos e apoiados, a empresa pode aumentar a satisfação e a retenção de talentos (Santos, 2021).

A rotatividade involuntária é caracterizada quando a decisão de encerrar o contrato de trabalho é tomada pelo empregador, resultando em uma demissão do funcionário. Essa situação pode ocorrer por uma variedade de razões, e é importante compreender os fatores que podem levar a essa ação por parte da empresa. Alguns dos motivos que podem levar a uma rotatividade involuntária incluem:

Redução de Custos: Em tempos de dificuldades financeiras ou reestruturações organizacionais, as empresas podem optar por reduzir sua força de trabalho como uma medida para controlar os gastos.

Desempenho Insatisfatório: Quando um funcionário não atende às expectativas de desempenho ou não se adapta às funções e responsabilidades do cargo, a empresa pode decidir encerrar seu contrato.

Conflitos Interpessoais: Conflitos frequentes entre colaboradores que prejudicam o ambiente de trabalho e afetam negativamente a produtividade podem

levar a demissões para restaurar a harmonia no local de trabalho.

Descumprimento de Normas e Regulamentos: Quando um funcionário não cumpre as normas e regulamentos da empresa, isso pode resultar em demissão, especialmente se as infrações forem graves ou recorrentes.

Reorganização Organizacional: Mudanças na estrutura organizacional ou na direção da empresa podem resultar em demissões de funcionários que não se encaixam mais na nova visão ou estratégia da organização (Leiter, 2020).

É importante para os gestores e a equipe de recursos humanos lidar com a rotatividade involuntária de maneira justa e transparente. Isso pode envolver a comunicação clara dos motivos da demissão e o fornecimento de suporte aos funcionários que estão deixando a empresa. Além disso, é fundamental que a empresa esteja sempre em conformidade com as leis trabalhistas locais ao tomar decisões de demissão (Santos, 2021).

A rotatividade funcional é um cenário em que a saída de um colaborador gera benefícios para a empresa. Isso pode ocorrer quando um funcionário, insatisfeito com seu trabalho ou com seu desempenho, toma a iniciativa de solicitar sua própria demissão. Contrariamente ao que se pode pensar, essa situação pode, na verdade, ser vista como vantajosa para a organização (Borges; Reyes Junior, 2020).

Na rotatividade funcional, o funcionário toma a decisão de sair da empresa por sua própria vontade, muitas vezes devido à insatisfação com o cargo ou o ambiente de trabalho. Embora a saída de um colaborador possa inicialmente parecer negativa, no contexto da rotatividade funcional, a empresa se beneficia com essa saída. Isso pode resultar em uma melhoria na moral da equipe e na produtividade, uma vez que o colaborador estava insatisfeito e sua saída permite a busca de um substituto mais adequado (Leiter, 2020).

Os impactos negativos causados pela insatisfação do funcionário podem ser revertidos quando ele deixa a empresa. Isso pode contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A rotatividade funcional oferece à empresa a oportunidade de avaliar o motivo da insatisfação do colaborador e implementar melhorias para evitar que problemas semelhantes ocorram no futuro (Borges; Reyes Junior, 2020).

Ao substituir um funcionário insatisfeito por um novo colaborador mais adequado, a empresa tem a oportunidade de selecionar um talento que esteja alinhado com as necessidades da organização (Leiter, 2020).

Em resumo, a rotatividade funcional é uma situação em que a saída voluntária de um colaborador insatisfeito pode ser benéfica para a empresa, proporcionando uma oportunidade de melhoria no ambiente de trabalho e a possibilidade de contratar um novo profissional mais adequado às necessidades da organização. No entanto, é importante que a empresa esteja atenta aos motivos subjacentes da insatisfação e tome medidas para abordar essas questões de forma proativa (Santos, 2021).

A rotatividade disfuncional é uma situação oposta à rotatividade funcional e ocorre quando uma empresa perde um colaborador qualificado que toma a decisão de deixar a organização. Esse tipo de situação pode levantar preocupações importantes e indica possíveis problemas dentro da organização que precisam ser abordados. Aqui estão algumas características da rotatividade disfuncional:

Perda de Talentos Qualificados: na rotatividade disfuncional, a empresa está perdendo um colaborador que é considerado valioso e qualificado para suas funções. Esses funcionários muitas vezes têm conhecimentos e habilidades específicas que são difíceis de substituir.

Sinal de Problemas Internos: A saída de funcionários qualificados pode ser um indicativo de problemas internos na organização. Isso pode incluir questões relacionadas à gestão, clima organizacional, falta de oportunidades de desenvolvimento ou outros fatores que afetam a satisfação dos funcionários.

Impacto na Produtividade: A perda de colaboradores qualificados pode afetar negativamente a produtividade e o desempenho da equipe, uma vez que a substituição pode levar tempo e recursos.

Necessidade de Investigação: a rotatividade disfuncional deve servir como um alerta para a empresa investigar as razões por trás das saídas. Isso pode envolver pesquisas de clima organizacional, entrevistas de saída e análises detalhadas para identificar os problemas subjacentes.

Ação Corretiva: Após identificar as causas da rotatividade disfuncional, a empresa deve tomar medidas corretivas para resolver os problemas internos. Isso pode incluir melhorias na gestão, programas de desenvolvimento de funcionários, revisão das políticas internas ou outras medidas para melhorar o ambiente de trabalho (Leiter, 2020).

A rotatividade disfuncional é um indicador importante de problemas internos em uma organização que estão levando à perda de talentos valiosos. Para evitar essa situação e reter funcionários qualificados, é fundamental que a empresa esteja atenta

aos sinais, investigue as causas e tome medidas para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores (Santos, 2021).

Em resumo, compreender os diferentes tipos de rotatividade e as razões por trás deles é crucial para a gestão de pessoas de uma empresa. Isso permite que os gestores adotem estratégias eficazes para reter talentos, melhorar o ambiente de trabalho e promover uma rotatividade saudável, que seja benéfico para a organização como um todo.

4.3 Impactos Negativos e Positivos da Rotatividade

A rotatividade de pessoal, comumente vista como um fenômeno desafiador nas organizações, possui tanto impactos negativos quanto positivos que necessitam de uma análise mais aprofundada (Avey et al., 2020). Enquanto tradicionalmente se enfoca nos aspectos desfavoráveis, é crucial considerar também os benefícios associados à movimentação de colaboradores.

Explorando os impactos negativos da rotatividade, é inegável que a constante saída e entrada de funcionários pode gerar instabilidade e perturbação na equipe (Benevides-Pereira, 2002). A perda de conhecimento acumulado, a interrupção nos processos de trabalho e a necessidade de treinamento frequente podem resultar em custos significativos para as organizações. Além disso, a rotatividade excessiva pode impactar negativamente a cultura organizacional, minando a coesão e a colaboração entre os membros da equipe (Borges-Andrade et al., 2020).

No entanto, ao examinar os aspectos positivos, é essencial distinguir entre cargo e emprego. A rotatividade de cargos pode trazer benefícios ao permitir a entrada de novas habilidades e perspectivas (Kahn, 2022). A diversidade de experiências trazida por colaboradores que ocupam diferentes posições pode impulsionar a inovação e a resiliência organizacional (Hamel; Valikangas, 2003).

Quanto à relação com o burnout, há uma perspectiva a ser considerada (Demerouti et al., 2020). Enquanto a estabilidade no emprego pode, de fato, contribuir para o desenvolvimento do burnout devido à monotonia e falta de variedade (Maslach; Leiter, 2020), a rotatividade mal gerenciada pode resultar em estresse excessivo para os colaboradores (Martins et al., 2019). Portanto, a questão central a ser abordada é: como a rotatividade pode ser gerenciada de maneira a equilibrar a necessidade de novas perspectivas com a estabilidade necessária para o Bem-Estar dos

trabalhadores.

Analisar o que a rotatividade gera no ambiente de trabalho implica considerar tanto a perspectiva organizacional quanto a do trabalhador (Siqueira, 2014). Estratégias eficazes para lidar com a rotatividade devem equilibrar a necessidade de inovação com a manutenção de um ambiente de trabalho estável e saudável, reconhecendo os benefícios potenciais enquanto mitiga os desafios associados a esse fenômeno (Hair Jr et al., 2019).

4.4 Fatores que Influenciam a Intenção de Rotatividade

A relação entre rotatividade e intenção de rotatividade é intrínseca, e compreender essa interligação é fundamental para o planejamento estratégico de uma organização. A rotatividade, representada pela movimentação constante de pessoal, pode desencadear a intenção de rotatividade nos colaboradores restantes. Quando a equipe percebe uma alta taxa de saída, surgem inseguranças em relação à estabilidade do emprego, podendo aumentar a predisposição de outros membros a buscar oportunidades externas (Hair jr et al., 2019).

Um planejamento estratégico eficiente precisa abordar essa conexão de maneira proativa. Estratégias que visam reduzir a intenção de rotatividade devem considerar não apenas os aspectos tangíveis do ambiente de trabalho, como salários e benefícios, mas também fatores intangíveis, como cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Ao mesmo tempo, é crucial implementar práticas que gerenciem a rotatividade de maneira a não comprometer a estabilidade e a continuidade operacional da organização (Siqueira, 2014).

A incorporação de planos estratégicos que visem à retenção de talentos pode envolver a criação de programas de desenvolvimento profissional, políticas de reconhecimento eficazes e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo. Dessa forma, a organização não apenas mitigará os efeitos negativos da rotatividade, mas também estará mais bem preparada para lidar com a intenção de rotatividade, promovendo a estabilidade e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa (Hair Jr at al., 2019).

Os fatores que influenciam a intenção de rotatividade no ambiente de trabalho são diversos e podem ter um impacto significativo na decisão dos funcionários em permanecerem ou deixarem seus empregos. Um dos fatores mais relevantes é o

Capital Psicológico dos colaboradores, que envolve sua capacidade de lidar com desafios e adversidades, bem como sua perspectiva positiva em relação ao futuro (Meyer, 2021). Funcionários com alto Capital Psicológico tendem a ser mais resilientes e estão mais inclinados a permanecerem em seus empregos, mesmo quando enfrentam dificuldades, o que pode reduzir a intenção de rotatividade (Dessen, 2020).

Além disso, o Bem-Estar no trabalho é outro fator essencial que pode influenciar a intenção de rotatividade. Funcionários que experimentam baixo Bem-Estar no trabalho podem sentir-se insatisfeitos, estressados e desmotivados, o que pode levar à busca por outras oportunidades de emprego. Da mesma forma, aqueles com baixo Capital Psicológico, ou seja, que têm dificuldade em lidar com os desafios no trabalho, podem considerar a saída como uma solução para suas insatisfações (Meyer, 2021).

Com base nos fundamentos teóricos, o Índice de Rotatividade (IR) se ergue como um instrumento eficaz na avaliação de docentes no ensino superior, iluminando não apenas suas práticas pedagógicas, mas também seu pensamento crítico, planejamento estratégico e comprometimento institucional. Este indicador revela-se não apenas como uma métrica, mas como um reflexo tangível da intersecção entre a qualidade do docente e sua permanência na universidade onde atua (Filho; Claro, 2019).

A compreensão profunda e a gestão eficiente da Intenção de Rotatividade tornam-se cruciais na retenção de talentos acadêmicos, uma preocupação premente para os profissionais dedicados à gestão de recursos humanos no ambiente acadêmico. Esta inquietude não é apenas uma mera conjectura teórica, mas sim uma resposta urgente às dinâmicas reais do ensino superior contemporâneo.

Um aspecto que substancialmente contribui para essa rotatividade, corroborado por estudos recentes, é a percepção dos professores em relação ao ambiente de trabalho e às oportunidades de crescimento. Um estudo conduzido por Filho e Claro (2019) evidenciou que a satisfação e o engajamento dos docentes, aliados a políticas institucionais claras e suporte para desenvolvimento profissional, desempenham um papel crucial na mitigação da rotatividade. Assim, a importância do Intenção de Rotatividade como um indicador válido não se sustenta meramente em teorias abstratas, mas encontra respaldo na vivência e percepção dos próprios professores, fornecendo subsídios valiosos para a gestão estratégica de talentos no ensino superior.

O Bem-Estar no trabalho desempenha um papel importante na prevenção da

intenção de rotatividade. Quando os funcionários se sentem satisfeitos, engajados e têm suas necessidades atendidas no ambiente de trabalho, é mais provável que permaneçam na organização (Dessen, 2020). O Bem-Estar no trabalho pode ser promovido através de medidas como programas de suporte psicológico, incentivo ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, promoção de um clima de respeito e colaboração, e oferecimento de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional (Machado, 2019).

Outro conceito relevante relacionado à intenção de rotatividade é o Capital Psicológico dos funcionários. O Capital Psicológico refere-se ao conjunto de recursos psicológicos positivos que um indivíduo possui, incluindo autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Funcionários que possuem um alto nível de Capital Psicológico tendem a lidar melhor com o estresse e as demandas do trabalho, demonstram maior engajamento e têm maior probabilidade de permanecer na organização (Leiter, 2020).

Em resumo, a intenção de rotatividade no trabalho é a disposição de um funcionário em deixar sua posição atual e buscar emprego em outro lugar. Essa intenção pode ser influenciada por uma série de fatores relacionados ao ambiente de trabalho e às metas pessoais dos indivíduos. Para lidar com a intenção de rotatividade, as empresas devem promover o Bem-Estar no trabalho, oferecer suporte psicológico aos funcionários e valorizar seu Capital Psicológico. Ao fazer isso, as organizações podem reduzir a probabilidade de rotatividade e reter talentos essenciais para o sucesso a longo prazo (Machado, 2019).

Promover o Bem-Estar no trabalho, oferecer suporte psicológico e valorizar o Capital Psicológico são, sem dúvida, fatores cruciais para lidar com a intenção de rotatividade e melhorar a retenção de talentos nas organizações. No entanto, é importante ressaltar que essas medidas podem não ser suficientes por si só, especialmente em casos mais complexos de rotatividade ou quando outros fatores também influenciam a decisão dos funcionários em deixar a empresa (Martins, 2020).

Para abordar de forma mais abrangente a intenção de rotatividade, outras estratégias e práticas podem ser incorporadas às ações mencionadas anteriormente. Além de valorizar o Capital Psicológico dos funcionários, é essencial reconhecer o bom desempenho e oferecer recompensas adequadas, seja por meio de elogios, promoções, bônus ou benefícios adicionais. O reconhecimento pelo trabalho bem-feito contribui para o engajamento e a motivação dos colaboradores (Dessen, 2020).

Proporcionar oportunidades para que os funcionários cresçam e se

desenvolvam dentro da organização pode aumentar a satisfação no trabalho e reduzir a intenção de rotatividade. Programas de treinamento, mentorias e planos de carreira são exemplos de iniciativas que podem ser implementadas. Uma cultura de trabalho positiva e inclusiva é fundamental para a retenção de talentos. Isso envolve promover a comunicação aberta, a colaboração, o respeito mútuo e a diversidade. Uma cultura que valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional também é importante (Martins, 2020).

Garantir que os cargos sejam adequadamente avaliados em relação ao mercado e que a remuneração seja competitiva pode ajudar a atrair e reter profissionais talentosos. A organização deve ter políticas e procedimentos claros para lidar com conflitos interpessoais e casos de assédio, garantindo que essas questões sejam tratadas de forma justa e adequada (Dessen, 2020).

Oferecer opções de flexibilidade no trabalho, como trabalho remoto ou horários flexíveis, pode ser atrativo para muitos funcionários e contribuir para a sua satisfação e Bem-Estar. Realizar regularmente pesquisas de clima organizacional permite que a empresa identifique problemas e áreas de melhoria no ambiente de trabalho, permitindo a implementação de ações corretivas (Martins, 2020).

Ao combinar essas medidas com o foco no Bem-Estar, suporte psicológico e valorização do Capital Psicológico dos funcionários, as empresas terão uma abordagem mais abrangente e efetiva para lidar com a intenção de rotatividade e construir um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o engajamento dos colaboradores (Martins, 2020).

Em suma, o Bem-Estar no trabalho e o Capital Psicológico são fatores críticos que influenciam a intenção de rotatividade no ambiente de trabalho. Ao adotar estratégias que priorizam o Bem-Estar dos colaboradores e promovem o desenvolvimento de suas habilidades e competências, as organizações podem aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários, contribuindo para a retenção de talentos a longo prazo (Martins, 2020).

4.5 Gestão de Pessoas e a Mitigação da Rotatividade

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial na mitigação da rotatividade no ambiente de trabalho. A implementação ações que promovam a qualidade das relações de trabalho e protejam os direitos dos trabalhadores contribui para a

construção de um ambiente favorável, diminuindo os fatores que levam à rotatividade (Meyer, 2021).

Uma gestão de pessoas eficaz é essencial para a retenção de talentos. Ela deve se concentrar em oferecer suporte e desenvolvimento aos funcionários, criando oportunidades de crescimento profissional e proporcionando um ambiente de trabalho positivo (Machado, 2019). Isso pode ser alcançado por meio de programas de treinamento, avaliações de desempenho justas, benefícios adequados e comunicação clara e aberta (Martins, 2020).

A colaboração entre o setor público e as organizações privadas é fundamental para promover o Bem-Estar dos colaboradores e mitigar a rotatividade. Políticas públicas que oferecem incentivos fiscais para empresas que adotam práticas de gestão de pessoas voltadas para o Bem-Estar dos funcionários podem incentivar a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis (Dessen, 2020). Além disso, a criação de programas de apoio ao emprego e capacitação profissional pode contribuir para a retenção de talentos.

A motivação extrínseca refere-se à motivação que vem de fontes externas ao indivíduo, como recompensas, reconhecimento, promoções ou outras formas de incentivos tangíveis ou intangíveis oferecidos pela organização (Martins, 2020). Criar um ambiente que valorize e retenha talentos requer o desenvolvimento de estratégias específicas que abordem as necessidades e desejos dos colaboradores.

Algumas táticas eficazes incluem, implemente programas de reconhecimento que valorizem o bom desempenho e recompensem os funcionários pelo trabalho bem-feito. Isso pode incluir bônus, prêmios, elogios públicos ou oportunidades de desenvolvimento profissional. Ofereça programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários a adquirirem novas habilidades e avancarem em suas carreiras dentro da organização. Mantenha uma comunicação clara e aberta com os colaboradores, fornecendo informações sobre a visão e objetivos da empresa, bem como oportunidades para dar feedback e contribuir para o crescimento da organização (Martins, 2020).

Crie um ambiente de trabalho agradável, inclusivo e colaborativo, onde os funcionários se sintam valorizados, respeitados e incentivados a compartilhar ideias e perspectivas. Reconheça a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e ofereça flexibilidade no horário de trabalho quando possível. Encoraje a criatividade e a inovação, proporcionando espaço para que os funcionários desenvolvam novas

ideias e soluções (Meyer, 2021).

Cultive uma cultura de liderança que inspire confiança, respeito e empatia. Líderes que demonstram cuidado e preocupação genuína pelos colaboradores tendem a motivá-los a permanecer na organização. Implemente programas de bem-estar que promovam a saúde física e emocional dos colaboradores, demonstrando que a empresa se preocupa com seu Bem-Estar geral. Garanta que o pacote de remuneração e benefícios oferecido pela empresa esteja alinhado com o mercado e seja competitivo o suficiente para atrair e reter talentos (Martins, 2020).

Envolver os funcionários em projetos e decisões estratégicas pode aumentar o sentimento de pertencimento e relevância dentro da organização. Lembrando que a combinação de várias táticas e uma abordagem personalizada de acordo com as necessidades e valores da organização e de seus colaboradores é essencial para criar um ambiente que valorize e retenha os talentos. Além disso, estar aberto a receber feedback e ajustar as práticas conforme necessário é fundamental para o sucesso dessas iniciativas (Meyer, 2021).

O envolvimento com o trabalho é um componente crucial do Bem-Estar no ambiente profissional (Borges, Reyes Junior, 2020). Esse termo se refere à profunda conexão emocional e cognitiva que os funcionários têm com suas tarefas, projetos e responsabilidades no local de trabalho (Avey et al., 2020). Quando os indivíduos estão envolvidos com o trabalho, eles não apenas realizam suas funções de maneira competente, mas também demonstram paixão, entusiasmo e dedicação em relação ao que fazem (Csikszentmihalyi, 2020).

O envolvimento com o trabalho vai além do simples cumprimento de obrigações (Hakanen et al., 2020). Ele implica em uma sensação de propósito e realização que os funcionários experimentam em sua rotina diária (Borges, Reyes Junior, 2020). Isso se traduz em maior produtividade, maior satisfação pessoal e um ambiente de trabalho mais positivo em geral (Carvalho et al., 2018).

Existem várias dimensões do envolvimento com o trabalho, isso envolve o investimento emocional dos funcionários em seu trabalho (Demerouti et al., 2020). Quando os funcionários se sentem emocionalmente conectados ao que fazem, estão mais dispostos a dar o melhor de si e a se dedicar a suas tarefas (Martins et al., 2022). Funcionários envolvidos geralmente experimentam muita satisfação e realização pessoal em relação ao seu trabalho (Kahn, 2022). Eles veem o valor em suas contribuições e se sentem motivados pelos desafios que enfrentam (Hair et al., 2019).

O envolvimento com o trabalho muitas vezes se traduz em uma forte identificação com a organização (Meyer; Allen, 2021). Os funcionários se sentem orgulhosos de pertencer à empresa e de representá-la perante clientes, colegas e outras partes interessadas (Llorens et al., 2022). Funcionários envolvidos são muitas vezes mais resilientes diante de desafios e contratemplos (Macedo, 2020). Eles estão dispostos a enfrentar obstáculos e a persistir em suas metas (Siqueira, 2014).

Funcionários altamente envolvidos são frequentemente mais inovadores, pois estão dispostos a investir tempo e esforço em buscar soluções criativas para desafios no trabalho (Demerouti et al., 2020). Eles não veem suas responsabilidades como uma simples obrigação, mas como uma oportunidade de contribuir de maneira significativa para o sucesso da organização (Avey et al., 2020).

Além disso, o envolvimento com o trabalho está relacionado à retenção de talentos (Machado et al., 2019). Funcionários que se sentem profundamente envolvidos em suas funções tendem a permanecer mais tempo na organização, reduzindo a rotatividade de pessoal (Hamel; Valikangas, 2019). Isso é benéfico para a empresa, pois economiza recursos que seriam gastos na contratação e treinamento de novos funcionários (Macedo, 2020).

Envolvimento com o trabalho não é uma característica fixa de um indivíduo, mas sim algo que pode ser nutrido e cultivado (Katz; Kahn, 2021). As organizações podem investir em programas de desenvolvimento de liderança, oferecer oportunidades para aprendizado contínuo e criar espaços para a colaboração e inovação, tudo com o objetivo de aumentar o envolvimento dos funcionários (Leiter; Maslach, 2020).

O envolvimento com o trabalho é um elemento vital do Bem-Estar no trabalho e do sucesso organizacional (Csikszentmihalyi, 2020). Quando os funcionários se sentem verdadeiramente envolvidos em suas funções, isso não só aumenta sua satisfação e motivação, mas também contribui para um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Borges; Reyes Junior, 2020).

O comprometimento organizacional afetivo é um componente essencial do Bem-Estar no trabalho (Demerouti et al., 2020) que se refere à conexão emocional profunda que os funcionários desenvolvem com suas organizações (Borges; Reyes Junior, 2020). Quando os indivíduos têm um comprometimento organizacional afetivo, eles não apenas se veem como parte integral da empresa, mas também nutrem sentimentos de afeto, lealdade e identificação com a organização (Hair et al., 2019).

Esse tipo de comprometimento vai além do mero cumprimento de obrigações contratuais (Avey et al., 2020). Os funcionários comprometidos afetivamente sentem um vínculo emocional genuíno com a empresa, o que os leva a trabalhar com dedicação e entusiasmo, mesmo em momentos de desafio (Borges; Reyes Junior, 2020). Eles veem a organização como uma extensão de si mesmos, o que os torna dispostos a investir tempo e energia no sucesso da empresa (Csikszentmihalyi, 2020).

O comprometimento organizacional afetivo pode ser observado por meio de comportamentos como a defesa da organização em situações difíceis, a busca ativa de maneiras de melhorar o desempenho e a disposição para fazer esforços extras quando necessário (Hakanen et al., 2020). Os funcionários que experimentam esse tipo de comprometimento tendem a ser mais resilientes diante de adversidades, pois a conexão emocional que têm com a organização lhes dá motivação para superar obstáculos (Macedo, 2020).

Além disso, o comprometimento organizacional afetivo está frequentemente relacionado à retenção de talentos (Machado et al., 2019). Funcionários que se sentem profundamente comprometidos com suas organizações são mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo (Siqueira, 2014). Isso é benéfico tanto para os funcionários, que desenvolvem uma trajetória de carreira consistente, quanto para a organização, que economiza recursos que seriam gastos na contratação e treinamento de novos colaboradores (Borges; Reyes Junior, 2020).

O comprometimento organizacional afetivo é um ativo valioso para qualquer organização (Demerouti et al., 2020). Funcionários que se sentem emocionalmente conectados com a empresa tendem a ser mais produtivos, mais leais e mais dispostos a enfrentar desafios (Borges-Andrade et al., 2020).

Além disso, eles desempenham um papel fundamental na promoção de uma cultura de trabalho saudável e na construção de relacionamentos duradouros com os clientes e outras partes interessadas (Borges; Reyes Junior, 2020).

Em suma, o Bem-Estar e a satisfação no trabalho constituem a base para um ambiente profissional positivo, mas para atingir a excelência, é imperativo integrar o Capital Psicológico dos colaboradores. Este capital, abrangendo resiliência, otimismo, autoeficácia e esperança, transcende a mera satisfação, contribuindo para a motivação intrínseca, enfrentamento eficaz de desafios e o contínuo desenvolvimento pessoal. Ao reconhecer e nutrir esses aspectos, as organizações não apenas promovem um ambiente mais saudável, mas também impulsionam a produtividade e

a realização individual. Assim, a busca pela excelência no ambiente de trabalho deve incorporar não apenas a busca pelo Bem-Estar e satisfação, mas também o investimento no Capital Psicológico dos colaboradores, alinhando-se a uma abordagem holística para construir um local de trabalho verdadeiramente excepcional.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo Geral

Verificar a interferência do Capital Psicológico e do Bem-estar no Trabalho e seu modo de ação sobre a Intenção de Rotatividade dos trabalhadores em suas atividades laborais.

5.2 Objetivos Específicos

Fazer um relato circunstanciado das dimensões do Capital Psicológico no Trabalho e do bem-estar no trabalho

Realizar um perfil sociodemográfico da amostra pesquisada;

Buscar indicativos usando estatísticas sobre fatores que podem corroborar com a gestão para mitigação da intenção de rotatividade

6 HIPÓTESE

Há uma relação inversa da dimensão Resiliência do Capital Psicológico e da dimensão Envolvimento com o Trabalho do Bem-Estar no Trabalho com a intenção de Rotatividade dos colaboradores em uma empresa.

7 MÉTODO

O público-alvo da pesquisa foram os profissionais de todas as áreas, para isto, a coleta do presente estudo foi realizada durante um período de 90 dias ou até que se obtivesse 210 participantes e foi buscado a participação na pesquisa pessoas com no mínimo 18 anos de idade é necessário que os participantes estejam em regime de trabalho em uma empresa, com período mínimo de 1 ano de trabalho. Foram excluídos possíveis participantes cujo perfil seja divergente dos critérios de inclusão adotados. Nestes casos, as respostas para o questionário foram desconsideradas. Foi totalizado 134 participantes atingindo 65% do objetivo inicial.

Os profissionais que aceitaram participar deste estudo exploratório, uma pesquisa de campo de cunho quantitativo na análise dos dados, espontaneamente o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e puderam realizar as avaliações. A pesquisa está devidamente aprovada e registrada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, Versão 3, CAAE: 70134323.7.0000.5536, Parecer Número: 6.306.759, emitido em 31 agosto de 2023 (Anexo 1).

7.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Os participantes da pesquisa foram convidados a participar de forma voluntaria mediante chamadas públicas pelas redes sociais Facebook, LinkedIn, Instagram e WhatsApp (Anexo 2). Foi contato assessoria de comunicação das associações do comercio ou indústrias para convite aos seus associados a participarem e responsável pela área de recursos humanos de empresas para solicitação de envio do convite aos colaboradores forma voluntariam.

A coleta se deu por meio de uma plataforma digital, onde os participantes puderam ter acesso, de imediato, ao TCLE (Anexo 3). Através deste documento, o participante consentia ou não em participar da pesquisa de forma segura e voluntária. Após a concordância do participante, houve o direcionamento para a página eletrônica onde se encontravam os instrumentos da pesquisa.

O respondente de forma não obrigatória inseria seu nome e email. Posteriormente responderam um questionário sociodemográfico (Anexo 4), por conseguinte responderam perguntas referentes ao questionário do Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (Anexo 5) ,Inventário do Bem-estar no Trabalho

(Anexo 6) e Escala de Intenção de Rotatividade (Anexo 7), finalizando sua participação, estes acessos foram do link: <https://forms.gle/3fFKJAzXC3dXEF9X6>.

Os cuidados éticos com a pesquisa tiveram a finalidade científica para análise e comparação das experiências dos participantes voluntários enquadrados no perfil de interesse. Os participantes, conforme esclarecido no termo de consentimento, anexo 5, foram orientados a qualquer momento solicitar informações da pesquisa e desistir de participar sem nenhum prejuízo, havendo a garantia de que os dados e informações individuais não serão divulgados, que o anonimato e a confidencialidade são garantidos, para nenhum participante ser reconhecido por características informadas através do questionário, apenas passaram por análises coletivas, retratando a realidade de grupos de estudados e não de pessoas.

No caso dessa pesquisa não houve riscos previstos, uma vez que o cansaço e desconforto devido ao tempo despendido para responder o questionário não iriam alterar a condição de saúde, contudo, caso houvesse algum desconforto reportado dos participantes ao pesquisador o mesmo seria encaminhado para uma avaliação clínica, para que possa ser orientado e caso houvesse a necessidade ou não de atendimento seria realizado de forma gratuita na Clínica de Psicologia da Universidade Católica de Santos (Anexo 8)

O presente estudo não oferece benefícios diretos ao participante de pesquisa, por sua vez oferece benefícios indiretos, ou visou identificar as características que contribuam para uma melhor relação entre trabalhadores e os gestores das empresas, mitigando as dicotomias existentes na gestão deste capital humano.

7.2 Instrumentos

7.2.1 Questionário de caracterização socioeconômicos

Ferramenta utilizada para coletar informações gerais sobre um grupo de pessoas. Esses dados incluem atributos como idade, sexo, local de residência, etnia, nível de escolaridade, renda etc., conforme anexo 1.

7.2.2 Questionário do Inventário de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT-25

Instrumento de avaliação que visa mensurar o Capital Psicológico dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, como autoeficácia, esperança, resiliência e

otimismo, conforme anexo 2. A Escala do Inventário do Capital Psicológico no Trabalho, conhecida como ICPT-25 que podem influenciar positivamente o desempenho e a adaptação dos funcionários nas organizações (Avolio, 2021).

A ICPT-25 é uma escala é composta por 25 itens que abrangem as quatro dimensões-chaves do Capital Psicológico: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo (Carvalho, 2018).

O ICPT-25 pode ser aplicado tanto individualmente como coletivamente. Para apurar os resultados, é necessário calcular quatro escores médios, que são obtidos somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada item que integra a dimensão e, em seguida, dividindo-se esse valor pelo número de itens da dimensão (Siqueira, 2014).

A interpretação dos resultados do ICPT-25 deve considerar que quanto maior for o valor do escore médio, mais fortalecidas são as crenças do trabalhador em relação à sua esperança, resiliência, otimismo e eficácia no ambiente de trabalho. Em outras palavras, um escore médio mais alto indica que o indivíduo possui um maior Capital Psicológico no trabalho, ou seja, está mais confiante, motivado e resiliente em sua atuação profissional (Siqueira, 2014).

Quanto aos valores numéricos obtidos dos escores médios, é recomendado classificar como alto um escore entre 4 e 5, médio um escore entre 3 e 3,9, e baixos os valores entre 1 e 2,9. Essa classificação permite identificar o nível de Capital Psicológico dos trabalhadores, auxiliando na compreensão de como essas características psicológicas podem influenciar o desempenho e o Bem-estar no ambiente de trabalho (Siqueira, 2014).

7.2.3 Questionário do Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET-13

A versão com treze questões do Inventário de Bem-estar (IBET-13) ferramenta para medir um construto psicológico denominado " Bem-estar no Trabalho", que engloba um estado mental positivo formado pela integração de vínculos positivos, a saber, "comprometimento organizacional afetivo" e "envolvimento com o trabalho", conforme anexo 3.

O IBET-13 foi desenvolvido para medir um construto psicológico denominado " Bem-Estar no Trabalho", que engloba um estado mental positivo formado pela integração de vínculos positivos, a saber, "satisfação no trabalho", "engajamento no trabalho" e "comprometimento organizacional afetivo" (Siqueira, 2014).

O IBET-13 foi projetado para criar uma ferramenta de medição abrangente que integra os três elementos constitutivos do Bem-Estar no trabalho em um único instrumento. Essa abordagem permite uma compreensão mais sutil da construção complexa de " Bem-Estar no Trabalho" e se alinha com o objetivo dos pesquisadores de avançar o conhecimento no campo do comportamento organizacional, explorando construções que se baseiam em micro conceitos bem estabelecidos. O processo de validação envolveu análises estatísticas rigorosas para garantir a confiabilidade e validade do instrumento (Siqueira, 2014).

O IBET-13 pode ser administrado presencialmente (individualmente ou em grupos) ou eletronicamente. É fundamental que o entrevistado se sinta à vontade e confiante de que suas respostas não trarão nenhum prejuízo ou desconforto em seu contexto de trabalho. Para obter os resultados do IBET-13, basta somar os valores selecionados pelo respondente para cada item e dividir essa soma pelo número de itens do fator. Por exemplo, os valores marcados para os nove itens do fator 1 são somados e o resultado é dividido por 9. O mesmo processo é feito para o fator 2, com seus quatro itens somados e o total dividido por 4. Após essas operações matemáticas, serão obtidos dois escores médios (Siqueira, 2014).

A interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos pelo IBET-13 deve ser feita considerando que um valor entre 4 e 5 indica um escore alto, entre 3 e 3,9 indica um escore moderado e um valor entre 1 e 2,9 indica um escore baixo pontuação no fator. A mesma interpretação se aplica ao calcular a pontuação geral do IBET-13. A justificativa para a utilização do IBET-13 como alternativa para medir o Bem-Estar no Trabalho reside no seu potencial psicométrico, bem como na sua capacidade de produzir um escore de Bem-Estar geral no trabalho (Siqueira, 2014).

7.2.4 Questionário de Escala de Intenção de Rotatividade – EIR

Ferramenta utilizada para mensurar a probabilidade de um indivíduo deixar sua organização ou emprego atual, conforme Anexo 4. A Escala de Intenção de Rotatividade (EIR 3) é uma ferramenta utilizada para mensurar a probabilidade de um indivíduo deixar sua organização ou emprego atual. Ela busca capturar a predisposição de um funcionário em buscar novas oportunidades de emprego ou se desligar da empresa (Hair Jr, 2019). Através da EIR 3, as organizações podem obter uma compreensão mais aprofundada dos fatores que levam à intenção de rotatividade de seus funcionários.

A escala composta por três frases que identificação aspectos: o quanto ele pensa, planeja e tem vontade de futuro, deixar de trabalhar na empresa com a qual mantém vínculo formal de trabalho, em uma escala de respostas de frequência de 5 pontos (1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente e 5 – sempre). Podendo ser aplicada individualmente ou coletivamente, produzindo na apuração dos resultados um escore médio. Quanto maior o escore médio, maior a intenção de saída da empresa pelo trabalhador. Sendo alto um escore entre 5 e 4; médio 3 e 3,9 e baixo entre 1 e 2,9 (Siqueira, 2014).

7.3 Procedimento para Análise Estatística dos Dados

O cálculo do tamanho amostral realizado para a análise dos dados no presente estudo foi baseado no estudo de Cavalcanti e cols. (2014), considerando um poder estatístico de 90%, com valor estimado para erro do tipo I de 5% perfazendo, assim, uma amostra de 210 profissionais. O tamanho final da amostra foi de 134 participantes que foram organizados usando o software estatístico Minitab® e passando por análise quantitativa, com base em estatísticas descritivas e inferenciais. Todos os resultados foram descritos e discutidos com estudos afins disponíveis na literatura.

7.4 Análise Estatística

O software Minitab® foi utilizado para conduzir as análises estatísticas neste estudo de mestrado, ferramenta de software proprietária focada em fins estatísticos, amplamente empregada em cursos introdutórios de estatística em universidades e em ambientes empresariais para análises mais avançadas e específicas de gerenciamento. Para as análises estatísticas, foram seguidos critérios baseados nos autores Fávero e Belfiori (2024). Esses critérios incluem:

Coeficiente de Correlação de Pearson (ρ): Este coeficiente mede a relação linear entre duas variáveis quantitativas (X e Y), variando de -1 (relação negativa ou inversa) a +1 (relação positiva). Ele fornece insights sobre o relacionamento entre as variáveis, mas não é adequado para previsões quando múltiplas variáveis estão envolvidas.

Os modelos preditivos adotaram cinco requisitos: Significância do modelo,

verificada pelo valor-p da regressão. Significância das variáveis explicativas (X's), avaliada pelo valor-p dessas variáveis. Coeficiente de determinação (R^2), que indica a proporção da variância da variável resposta (Y) explicada pelas variáveis explicativas (X's) e mede a capacidade explicativa do modelo.

R^2 ajustado, que leva em consideração apenas as variáveis explicativas significativas em seu cálculo, sendo um indicador para a comparação entre modelos. Normalidade dos resíduos, importante para garantir a linearidade do modelo. Esses critérios são fundamentais para garantir a robustez e a validade dos resultados obtidos nas análises estatísticas.

Quando se trata de análise de regressão, problemas de multicolinearidade podem surgir quando há correlações significativas entre as variáveis independentes (X's), dificultando a distinção das contribuições individuais de cada variável na explicação das variações na variável dependente (Y). Isso pode reduzir a eficácia preditiva do modelo, mesmo quando o coeficiente de determinação (R^2) parece satisfatório, tornando os resultados empíricos não tão confiáveis.

Um indicador comumente usados para diagnosticar a multicolinearidade é o Fator de Inflação da Variância (VIF), no qual valores próximos a 1 indicam ausência de multicolinearidade. Além disso, sinais contraditórios entre os indicadores de qualidade da regressão, como P-valor significativo da regressão sem variáveis independentes significativas (ou vice-versa), podem sugerir problemas de multicolinearidade, muitas vezes acompanhados de VIF elevado. O procedimento "step Wise" é frequentemente empregado para resolver esse problema, removendo gradualmente as variáveis independentes não significativas até que sejam obtidos valores ideais de VIF e R^2 ajustado.

Outro problema comum em regressões é a heterocedasticidade, caracterizada pela variação desigual dos resíduos em torno dos valores previstos. Isso pode ser detectado pela não normalidade dos resíduos da regressão. As principais causas incluem a omissão de variáveis independentes significativas não incluídas no modelo e a suposição de linearidade da relação entre a variável dependente e as variáveis independentes, que pode não ser válida. É importante garantir a linearidade do modelo para que os resultados estatísticos, como P-valor, t-Student e estatística F, sejam válidos.

Nos modelos preditivos, o uso do R^2 ajustado como critério de comparação entre modelos é preferível, pois corrige o viés causado pelo uso de um grande número

de preditores. Quando se trata de modelos não lineares transformados em lineares, a técnica de transformação de Box-Cox é comumente empregada para atender aos pressupostos da regressão linear.

Em cenários onde a multicolinearidade representa um desafio significativo para a obtenção de modelos de qualidade, os modelos de aprendizado de máquina supervisionados, baseados em estudos como os de Strobl et al. (2009), são frequentemente recomendados em detrimento dos modelos estatísticos tradicionais. Isso se deve à capacidade dos modelos de aprendizado de máquina de lidar melhor com relações complexas entre as variáveis e reduzir a sensibilidade aos problemas de multicolinearidade.

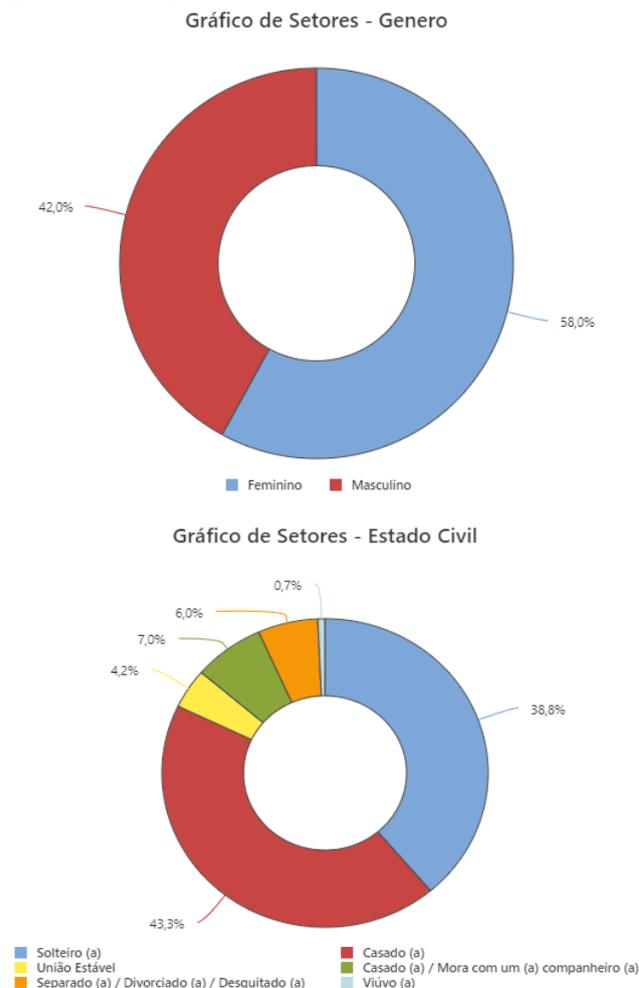
8 RESULTADOS DA PESQUISA

8.1 Coleta de Dados da Intenção Rotatividade (Y)

Ao examinar a relação entre bem-estar no local de trabalho, capital psicológico e a intenção de rotatividade dos funcionários, é essencial considerar uma variedade de características demográficas. Os gráficos a seguir representam uma análise visual das variáveis demográficas coletadas em uma pesquisa que visa descrever a amostragem e representatividade.

Cada gráfico fornece informações sobre a distribuição de gênero, raça, estado civil e escolaridade dos participantes, que são peças-chave para interpretar as dinâmicas subjacentes à intenção de rotatividade no contexto do bem-estar no trabalho e do capital psicológico.

Gráfico 1 - Gráfico de setores com percentual das estratificações das variáveis socioeconômicas: gênero, raça, estado civil e escolaridade.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico de Setores - Raça

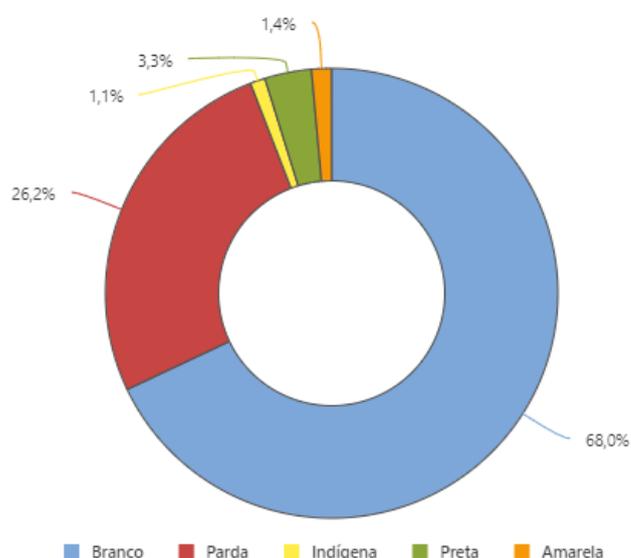
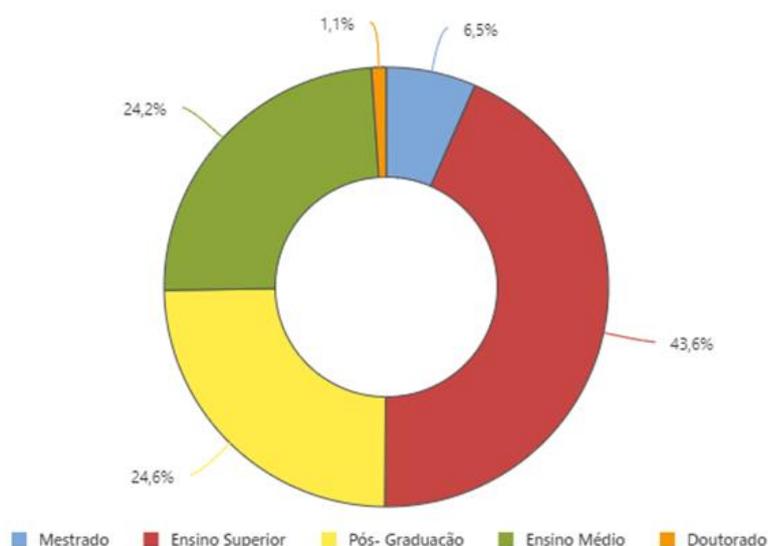


Gráfico de Setores - Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O gráfico de gênero mostra uma divisão onde 58% dos respondentes são masculinos e 42% são femininos. O segundo gráfico categoriza os respondentes por raça, com a maioria identificando-se como Branca (60,6%), seguida por Parda (26,2%), Preta (9%), Amarela (3,3%) e indígena (1%).

O estado civil dos respondentes varia, com 43,4% solteiros, 38,4% casados, 6,7% vivendo com um(a) companheiro(a), 6% divorciados ou separados, 4,2% viúvos e 0,7% em união estável. A escolaridade dos participantes é dividida entre Ensino

Médio (46,1%), Ensino Superior (24,6%), Pós-Graduação (24,2%), Mestrado (4,6%) e doutorado (0,5%).

O tema do bem-estar no trabalho é multifacetado e pode ser influenciado por uma série de fatores demográficos, como os apresentados nos gráficos. O capital psicológico pode servir como um recurso individual que potencializa a experiência de trabalho e influencia a intenção de um funcionário de permanecer ou deixar a organização. Compreender a relação entre essas variáveis demográficas e a intenção de rotatividade é importante para desenvolver estratégias eficazes de retenção e promoção de ambientes de trabalho saudáveis e inclusivos.

Gráfico 2 - Gráfico de setores e percentual das estratificações das variáveis socioeconômicas: tipo de empresa, renda familiar, situação do emprego, tempo de emprego e ramo de atuação.

Gráfico de Setores - Tipo da empresa que trabalha

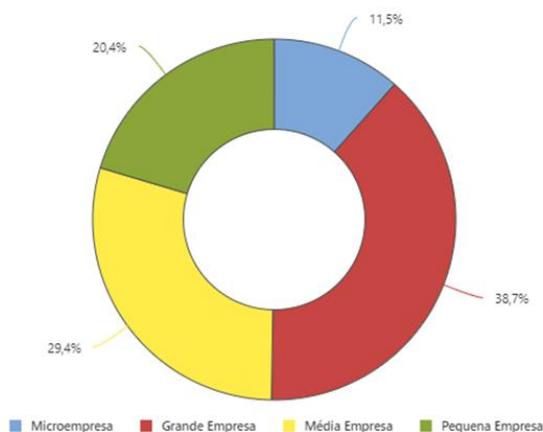
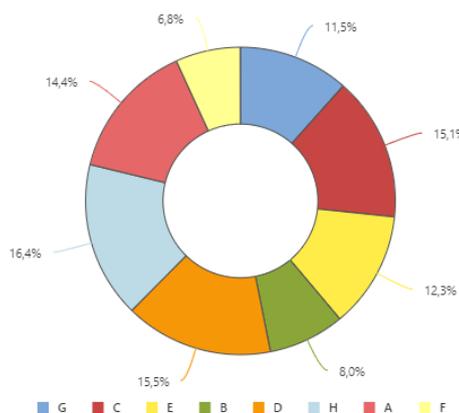


Gráfico de Setores - Tempo no Emprego



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico de Setores - Situação Emprego

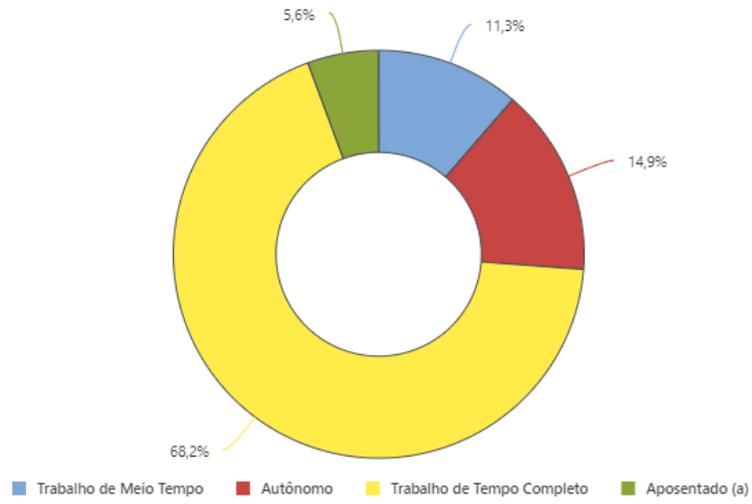


Gráfico de Setores - Renda Familiar

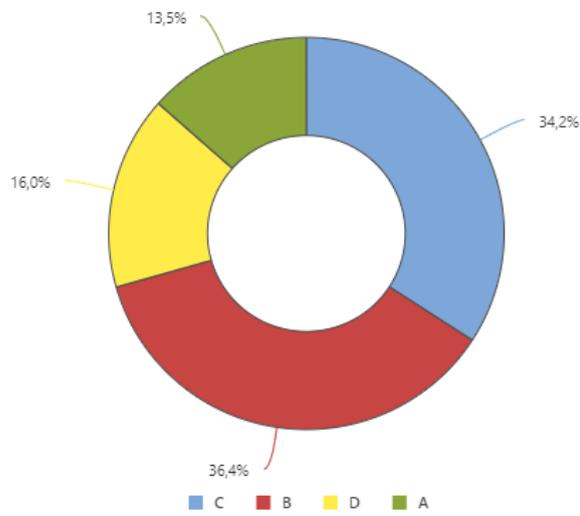
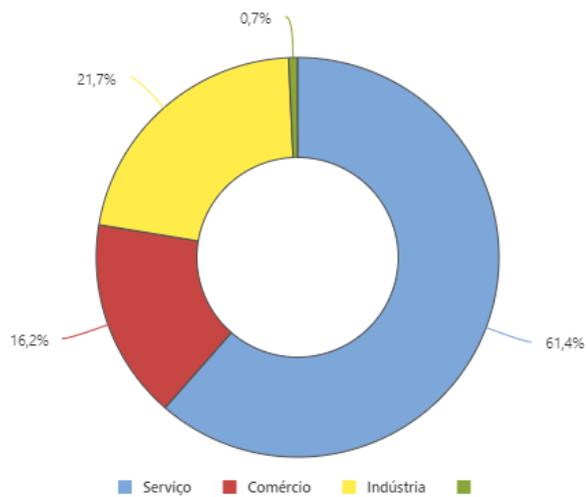


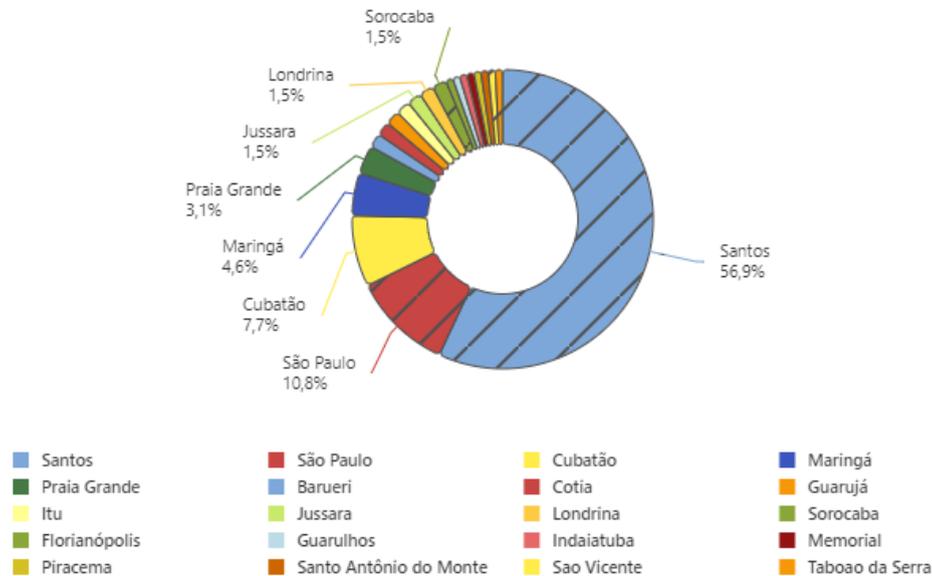
Gráfico de Setores - Ramo de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 3 - Distribuição das cidades pesquisadas.

Gráfico de Setores - Cidade Onde Trabalha



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Os gráficos apresentados fornecem uma análise detalhada das diversas características profissionais dos participantes de uma pesquisa focada em bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade. A análise começa com o "Tipo da empresa que trabalha", mostrando que a maior parte dos respondentes trabalha em microempresas (34,7%), seguida por pequenas empresas (29,4%), médias empresas (22,4%) e grandes empresas (13,5%).

Adentrando o "Gráfico de Setores - Situação Emprego", a maior parte dos participantes está empregada em trabalho de tempo completo (68,2%), enquanto uma menor fração está em trabalho autônomo (14,9%), e uma ainda menor em trabalho de meio tempo (11,3%).

Na análise da "Renda Familiar", identificamos uma distribuição onde a maior parte dos respondentes se encontra nas categorias de renda mais baixa (C e D). O "Ramo de atuação" mostra que a maioria dos entrevistados trabalha no setor de serviços (61,4%), seguido por comércio (21,7%) e indústria (16,2%). Essas variáveis demográficas e profissionais, representadas nos gráficos, oferecem uma visão complexa e interconectada.

A busca pelo entendimento dos fatores que influenciam a intenção de rotatividade de funcionários é uma questão importante para o gerenciamento de recursos humanos e para a saúde organizacional das empresas. A intenção de

rotatividade, ou a propensão de um empregado a deixar sua posição atual, pode ser afetada por uma vários fatores. As tabelas 1 e 2 abaixo, exemplificam os tipos de dados e escalas de mensuração coletados através de 134 respostas de entrevistas realizadas com profissionais.

Tabela 1 - Extrato de 10 observações dos dados coletados para a intenção de rotatividade (Y) em função das variáveis de capital psicológico e bem-estar social.

Amostra	Eficácia (X ₁)	Esperança (X ₂)	Resiliência (X ₃)	Otimismo (X ₄)	Envolvimento com o trabalho (X ₅)	Compromisso & Satisfação (X ₆)	Rotatividade (Y)
1	4,88	4,83	4,50	4,80	3,25	3,56	4,00
2	4,88	5,00	4,33	5,00	3,00	2,67	3,67
3	4,88	5,00	3,83	4,80	5,00	4,56	2,00
4	5,00	5,00	2,33	5,00	4,00	4,22	1,00
5	4,75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00
6	4,88	5,00	4,33	4,80	4,00	3,67	1,00
7	4,75	3,50	2,83	3,00	3,25	3,11	3,33
8	5,00	4,67	3,83	5,00	3,50	4,11	3,00
9	3,88	3,83	1,67	3,60	2,75	3,11	1,00
10	4,50	4,33	2,83	3,80	2,50	3,22	2,67

*capital psicológico (X₁= “eficácia”, X₂= “esperança”, X₃= “resiliência”, X₄= “otimismo”) e bem-estar do trabalho (X₅= “envolvimento com o trabalho” e X₆= “compromisso & satisfação”), suas escalas de mensuração e a variável estudada (Y = “intenção de rotatividade”).

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A Tabela 1 é um extrato dos dados coletados de 134 profissionais que oferece uma janela para essas dinâmicas complexas. Neste conjunto de dados, vemos diversas variáveis que são medidas em uma escala, onde pontuações mais altas representam níveis mais elevados da característica em questão. Variáveis como Eficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo são aspectos do capital psicológico que podem contribuir para uma maior satisfação, possivelmente diminuindo a intenção de rotatividade.

A tabela descrever a natureza dos tipos de dados da amostra, essenciais para a escolha das técnicas estatísticas de análise mais apropriadas. Por exemplo, observando os primeiros dez registros, aparentemente há padrões, porém, não se confirmar estatisticamente, somente após a aplicação de técnicas de análise de dados apropriadas para o conjunto de dados da amostra. Algumas informações observadas nos registros nos levam a possíveis análises que necessitam ser confirmadas.

Estudar as amostras estatisticamente possibilitará aos pesquisadores e gestores desenvolverem intervenções para melhorar o capital psicológico e o bem-estar social dos empregados, com o objetivo final de reduzir a rotatividade.

Tabela 2 - Extrato de 10 observações dos dados coletados para a intenção de rotatividade (Y) em função das variáveis socioeconômicas (X7 e X16).

Amostra	Gen (X7)	Raça (X8)	Estado Civil (X9)	Escolaridade (X10)	Ramo atuação (X11)	Situação Emprego (X12)	Tempo Emprego (X13)	Renda Familiar (X14)	Tipo empresa que trabalha (X15)	Rotatividade (Y)
1	Fem	Branc	Solteiro	Mestrado	Serviço	Meio Tempo	G	C	Micro	4,00
2	Fem	Branc	Solteiro	Superior	Serviço	Meio Tempo	C	C	Grande	3,67
3	Masc	Branc	Casado	Pós Grad	Serviço	Autônomo	E	C	Média	2,00
4	Fem	Branc	Casado	Médio	Comércio	Autônomo	B	C	Média	1,00
5	Fem	Branc	Casado	Médio	Serviço	Tempo Completo	C	B	Média	1,00
6	Fem	Branc	Casado	Superior	Serviço	Meio Tempo	G	D	Pequena	1,00
7	Masc	Branc	Casado	Pós Grad	Serviço	Tempo Completo	D	A	Média	3,33
8	Masc	Parda	Casado	Pós Grad	Serviço	Autônomo	E	A	Pequena	3,00
9	Fem	Branc	União Estável	Médio	Serviço	Tempo Completo	D	C	Grande	1,00
10	Masc	Branc	Casado	Pós Grad	Serviço	Tempo Completo	C	B	Média	2,67

* variáveis socioeconômicas (X7 = gênero; X8 = raça; X9 = estado civil; X10 = escolaridade; X11 = ramo de atuação; X12 = situação do emprego; X13 = tempo no emprego; X14 = renda familiar; X15 = tipo de empresa que trabalha), suas escalas de mensuração e a variável estudada (Y = "intenção de rotatividade").

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A Tabela 2, que compreende um extrato de 10 observações de um conjunto maior de dados, ilustra essa complexa interação de variáveis. Ela cataloga informações socioeconômicas e demográficas, tais como gênero, raça, estado civil, escolaridade, ramo de atuação, situação do emprego, tempo no emprego, renda familiar e o tipo de empresa em que trabalha, cada uma potencialmente influenciando a variável de resultado, que é a intenção de rotatividade (Y) dos funcionários.

Antes de analisar os dados, é importante reconhecer que cada variável socioeconômica pode ter um impacto distinto na decisão de um funcionário de mudar de emprego. Por exemplo, o gênero (X7) e a raça (X8) podem influenciar as oportunidades de trabalho e as experiências de trabalho, enquanto o estado civil (X9) pode afetar as necessidades e responsabilidades pessoais que, por sua vez, impactam a estabilidade no emprego.

A escolaridade (X10) pode refletir o nível de especialização e as aspirações de carreira, o ramo de atuação (X11) pode determinar a satisfação com o trabalho com base no tipo de trabalho realizado, e a situação do emprego (X12), como ser autônomo ou trabalhar em tempo integral, oferece diferentes graus de segurança e satisfação profissional.

O tempo no emprego (X13) pode indicar a estabilidade ou a predisposição para a mudança, a renda familiar (X14) pode ser um indicador de pressão financeira ou conforto, e o tipo de empresa em que trabalha (X15) pode influenciar a percepção de oportunidades de crescimento e bem-estar no trabalho. Cada uma dessas variáveis interage de maneira complexa, podendo ou não contribuindo para a intenção de rotatividade.

Compreender como essas variáveis socioeconômicas afetam a intenção de rotatividade é importante para desenvolver planos de retenção de funcionários. Essa compreensão pode ajudar a criar ambientes de trabalho mais satisfatórios e apoiar o desenvolvimento de carreiras, visando não apenas a retenção de talentos, mas também o bem-estar e consequentemente a melhor produtividade dos funcionários.

Na tabela 3 podemos verificar que os resultados das médias dos fatores pesquisas apresentam valores altos e com desvio padrão todos abaixo de 1 com exceção da rotatividade, demonstrando uma variabilidade maior neste quesito. Em quase todos os itens avaliados ao valores de mínimo e máximo apresentam grande dispersão, somente não ocorrendo para Eficácia e Esperança.

TABELA 3 - Dispersão dos Valores Analisados com Desvios Padrão.

Variável	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Eficácia	134	4,59	0,41	3,12	5,00
Esperança	134	4,58	0,49	3,00	5,00
Resiliência	134	3,59	0,98	1,17	5,00
Otimismo	134	4,34	0,85	1,40	5,00
Compromisso & Satisfação	134	3,78	0,92	1,00	5,00
Envolvimento com o trabalho	134	3,73	0,91	1,25	5,00
Rotatividade	134	2,09	1,30	1,00	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

8.2 Procedimento para Análise Exploratória (Diagnóstico) de Dados de Rotatividade

Tabela 4 - Correlações de Pearson (ρ) pareadas para Rotatividade, Eficácia, Esperança, Resiliência, Otimismo, Compromisso & Satisfação, Envolvimento

com o Trabalho

Variável Y	Variável X	N	ρ	IC de 95% para ρ	Valor-p
Eficácia	Rotatividade	134	-0,260	(-0,411; -0,094)	0,002
Esperança	Rotatividade	134	-0,381	(-0,518; -0,226)	0,000
resiliência	Rotatividade	134	-0,298	(-0,445; -0,136)	0,000
otimismo	Rotatividade	134	-0,395	(-0,529; -0,241)	0,000
compromisso e satisfação	Rotatividade	134	-0,655	(-0,742; -0,546)	0,000
envolvimento com o trabalho	Rotatividade	134	-0,565	(-0,671; -0,438)	0,000
esperança	eficácia	134	0,598	(0,477; 0,697)	0,000
resiliência	eficácia	134	0,528	(0,394; 0,640)	0,000
otimismo	eficácia	134	0,443	(0,295; 0,570)	0,000
compromisso e satisfação	eficácia	134	0,366	(0,209; 0,504)	0,000
envolvimento com o trabalho	eficácia	134	0,359	(0,202; 0,499)	0,000
resiliência	esperança	134	0,484	(0,343; 0,604)	0,000
otimismo	esperança	134	0,839	(0,780; 0,883)	0,000
compromisso e satisfação	esperança	134	0,646	(0,535; 0,735)	0,000
envolvimento com o trabalho	esperança	134	0,584	(0,460; 0,686)	0,000
otimismo	resiliência	134	0,509	(0,371; 0,625)	0,000
compromisso e satisfação	resiliência	134	0,527	(0,393; 0,640)	0,000
envolvimento com o trabalho	resiliência	134	0,550	(0,419; 0,658)	0,000
compromisso e satisfação	otimismo	134	0,696	(0,597; 0,774)	0,000
envolvimento com o trabalho	otimismo	134	0,618	(0,501; 0,713)	0,000
envolvimento com o trabalho	compromisso e satisfação	134	0,889	(0,847; 0,920)	0,000

*resultados da matriz de correlação de todos os pares X e Y entre as variáveis “Rotatividade”, “Esperança”, “Resiliência”, “Otimismo”, “Compromisso & Satisfação” e “Envolvimento com o Trabalho” com seus respectivos valores da correlação de Pearson (ρ), o Intervalo de confiança de 95% para ρ e o P-Valor, que avalia a significância da relação X e Y.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A Tabela 4 revela uma análise exploratória detalhada e robusta das relações entre a intenção de rotatividade no trabalho e uma série de variáveis que representam tanto o capital psicológico quanto o bem-estar no trabalho.

Através desta análise, observa-se que todas as variáveis de capital psicológico e bem-estar no trabalho apresentam uma correlação negativa com a intenção de rotatividade. Isso significa que, à medida que a eficácia, esperança, resiliência, otimismo, compromisso e satisfação, e o envolvimento com o trabalho aumentam, a intenção de rotatividade tende a diminuir.

Por exemplo, a variável "compromisso e satisfação" mostra a correlação negativa mais forte com a rotatividade ($\rho = -0,655$), indicando que altos níveis de compromisso e satisfação com o trabalho estão fortemente associados a uma menor

intenção de deixar o emprego. Esses resultados são estatisticamente significativos, como demonstrado pelos valores-p muito próximos de zero, e reforçados por intervalos de confiança de 95% que não incluem o zero, o que confirma a robustez das correlações observadas.

Interessantemente, as variáveis de capital psicológico também estão positivamente correlacionadas entre si, indicando que a eficácia, esperança, resiliência e otimismo tendem a aumentar juntos. A correlação mais forte dentro dessas variáveis é entre "otimismo" e "esperança" ($\rho = 0,839$), sugerindo que indivíduos otimistas também são frequentemente esperançosos. Novamente, os valores-p indicam uma significância estatística, reforçando a confiabilidade dessas relações.

A análise também revela uma correlação extremamente alta entre "compromisso e satisfação" e "envolvimento com o trabalho" ($\rho = 0,889$), o que era esperado, pois essas duas medidas estão intimamente ligadas conceitualmente — ambas refletem o quão conectado e satisfeito um indivíduo se sente com seu trabalho.

Essas correlações oferecem evidências quantitativas que podem auxiliar os líderes organizacionais a entenderem melhor os fatores que contribuem para a retenção de funcionários. Por exemplo, programas de desenvolvimento que visam aumentar o capital psicológico dos empregados podem, em teoria, reduzir a intenção de rotatividade. Além disso, entender essas dinâmicas pode ajudar a identificar áreas de melhoria no ambiente de trabalho para aumentar o compromisso e a satisfação.

Pesquisadores dedicados ao estudo do comportamento organizacional têm buscado enriquecer esse domínio de conhecimento ao introduzir construtos mais elaborados e fundamentados em micro conceitos estabelecidos na literatura. A ideia é unir esses elementos que possa contribuir de maneira mais eficaz para o avanço do entendimento.

Portanto, a análise da Tabela 4 enfatiza a interconexão entre os diferentes aspectos do bem-estar dos funcionários e como eles interagem para moldar a experiência de trabalho e as decisões de carreira.

8.2.1 Hipótese do trabalho e Conclusão da Análise Exploratória

Através da tabela 4 é possível concluir que a intenção de "Rotatividade" se comporta de modo inverso (ρ negativo) e significativo ($P\text{-Valor} \leq 0,05$, onde $0,05 = \alpha$ = margem de erro utilizada no estudo) com as variáveis "eficácia", "esperança",

“resiliência”, “otimismo”, “compromisso & satisfação” e “envolvimento com o trabalho” na amostra estudada.

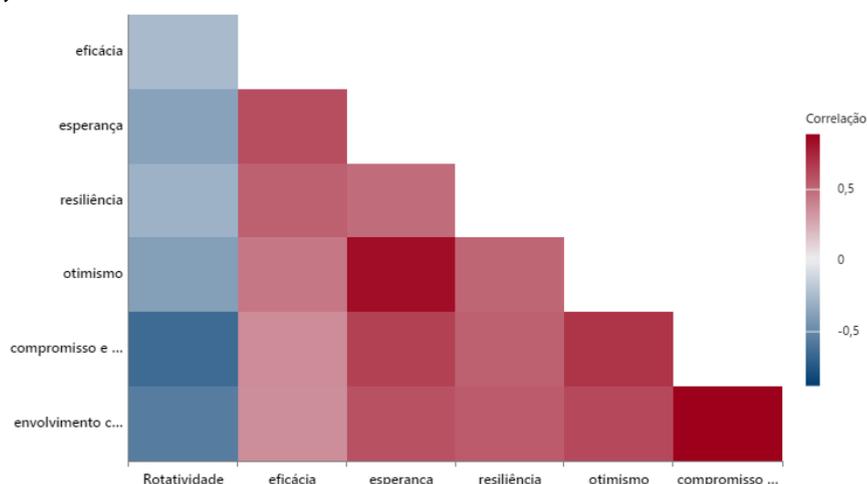
Desta forma, é possível responder à pergunta proposta por este artigo: Há uma relação inversa (ρ negativo) da dimensão “resiliência” do capital psicológico e do “envolvimento com o trabalho” da dimensão Bem-Estar no Trabalho com a intenção de “rotatividade” dos colaboradores em uma empresa? A tabela 4 mostra em negrito estas correlações ($\rho_{\text{resiliência} \times \text{rotatividade}} = -0,298$; $\rho_{\text{envolvimento trabalho} \times \text{rotatividade}} = -0,565$) e o P-Valor $\leq 0,05$, que leva a conclusão com margem de erro $\alpha = 0,05$ que as correlações são significativas e, portanto, à medida aumenta a “resiliência” e “envolvimento com o trabalho” diminui a “rotatividade”.

Ao confrontar os resultados estatísticos com a hipótese inicial proposta por este estudo, fica evidente que há uma relação inversa significativa entre a dimensão "resiliência" do capital psicológico, o "envolvimento com o trabalho" da dimensão Bem-Estar no Trabalho e a intenção de "rotatividade" dos colaboradores.

A análise da Tabela 4 revela correlações negativas entre a resiliência ($\rho = -0,298$) e o envolvimento com o trabalho ($\rho = -0,565$) com a rotatividade, ambas estatisticamente significativas (P-Valor $\leq 0,01$). Isso indica que, à medida que a resiliência e o envolvimento com o trabalho aumentam, a tendência de os colaboradores deixarem a empresa diminui.

Esses resultados corroboram a hipótese inicial, sugerindo que investir no desenvolvimento da resiliência dos funcionários e promover um maior envolvimento com o trabalho pode ser uma estratégia eficaz para reduzir a rotatividade e promover a estabilidade organizacional. Além disso, demonstram a relevância prática das teorias psicológicas no contexto do ambiente de trabalho, fornecendo informações valiosas para a gestão de recursos humanos e o planejamento estratégico das organizações.

Figura 2 - Mapa de Calor das Correlações de Pearson (ρ) pareadas para Rotatividade, Eficácia, Esperança, Resiliência, Otimismo, Compromisso & Satisfação, Envolvimento com o Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A Figura 2 ilustra o mapa de calor da matriz de correlação de Person (ρ), na qual a cor azul se refere aos valores de ρ negativos e vermelho aos valores de ρ positivos. A intensidade das cores azul e vermelho aumentam à medida que os valores de ρ tendem a -1 e +1, respectivamente.

Com base no mapa de calor pode-se ainda pressupor que o efeito da variável “envolvimento com o trabalho” e “compromisso & satisfação” tenham efeitos mais significativos na “intenção de rotatividade”, por apresentarem os maiores ρ (-0,555 e -0,655) comparadas com as demais variáveis. Com força maior para “compromisso & satisfação”.

8.3 Procedimento para Análise Preditiva de Dados De Rotatividade: Modelos Estatísticos Supervisionados

8.3.1 Avaliação da qualidade de modelos preditivos lineares e não lineares

A análise preditiva de dados é indicada em diversas situações em que se deseja fazer previsões ou estimativas com base em dados históricos e padrões identificados e previsão de rotatividade de funcionários é um exemplo.

Os modelos regressivos lineares utilizam o método dos mínimos quadrados ordinários, que a partir de uma nuvem de dados entre medições de Y e X, estabelece uma equação preditiva linear atendendo 2 pressupostos:

1. A somatória dos desvios (erro entre observação real e prevista) é zero.
2. A somatória dos desvios quadráticos (erro entre observação real e prevista elevada ao expoente quadrático) é a mínima possível.

Os modelos estatísticos supervisionados ou preditivos são muito frequentemente utilizados para prever o comportamento de variáveis resposta Y quantitativas em função de manipulação de variáveis explicativas (X's) através da equação genérica, conforme Fávero e Belfiore (2024, p 506 a 507):

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

Onde:

Y = Variável resposta ou dependente quando se trata de variável quantitativa e linear. Neste artigo, Y refere-se à “intenção de rotatividade” ou simplesmente “rotatividade”.

X₁ a X₆ = Variáveis explicativas ou independentes, que explicam a variação observada em Y e que correspondem a X₁= “eficácia”, X₂= “esperança”, X₃= “resiliência”, X₄= “otimismo”, X₅= “envolvimento com o trabalho” e X₆= “compromisso & satisfação”.

α = intercepto, constante ou coeficiente linear.

β = coeficiente angular

ε = termo de erro ou resíduos (diferença entre Y_{previsto} e Y_{observado}).

Quando os dados dos desvios (erros ou resíduos) entre valores observados e previstos não atendem a condição de linearidade (regressões não lineares), utiliza-se frequentemente o artifício da transformação dos valores da variável resposta (Y) através do procedimento Box-Cox, que carrega o nome de seus autores, Box e Cox, o qual encontra o melhor fator λ (lambda) para retornar a variável resposta (Y) para a condição de linearidade, conforme equação genérica, abaixo:

$$\hat{Y} = \frac{\hat{y}^\lambda - 1}{\lambda} = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

A qualidade dos modelos preditivos deve-se levar em consideração 5 requisitos, conforme descritos abaixo:

1. A significância do modelo verificada através do P-Valor da regressão.

2. A existência de variáveis explicativas (X's) significativas verificadas através do P-Valor destas variáveis.

3. A medida do valor de R^2 , que explica o quanto (%) de variância é observada na variável resposta (Y) proveniente das variáveis explicativas (X's) e mede o poder explicativo do modelo.

4. O valor de R^2 ajustado que desconsidera as variáveis explicativas não significativas em seu cálculo e é o indicador para a avaliação comparativa entre 2 ou mais modelos.

5. A normalidade dos resíduos é importante para garantir a linearidade do modelo.

8.3.2 Resultados experimentais dos modelos de regressão lineares e não lineares para previsão da intenção de rotatividade em função das variáveis de capital psicológico e bem-estar no trabalho

No mapa de calor e a tabela 4 das correlações pareadas é possível observar situações que favorecem a multicolinearidade dos modelos regressivos, pois as correlações de X_5 = “envolvimento com o trabalho” e X_6 = “compromisso & satisfação” ($\rho=0,889$), X_4 “otimismo” e X_2 “esperança” ($\rho=0,839$), são apenas 2 exemplos de situações que devem ser contornadas na modelagem preditiva da variável Y = “rotatividade”.

Foram desenvolvidos 10 modelos preditivos a partir da amostra disponível para prever a variável resposta Y= “rotatividade” em função das variáveis explicativas X_1 a X_6 , descritas anteriormente. Todos os modelos foram avaliados com base nos 5 requisitos de qualidade de modelos preditivo descrito acima. A tabela 5 abaixo, mostra um resumo dos resultados de R^2 e R^2 ajustado com modelos gerados a partir de diferentes combinações de variáveis X_1 a X_6 .

Tabela 5 - Avaliação do R^2 e R^2 ajustado para modelos preditivos para a ‘rotatividade’ a partir das variáveis explicativas X_1 a X_6 obtidas pelo analisador de melhores subconjuntos de variáveis.

Modelo Regressivo #	Total Variáveis/ Modelo	R^2	R^2 (aj)	Eficácia X_1	Esperança X_2	Resiliência X_3	Otimismo X_4	Envolvimento com trabalho X_5	Compromisso & Satisfação X_6
1	1	42,9	42,5						X
2	2	43,7	42,8				X		X
3	2	43,3	42,4			X			X

4	3	43,9	42,6	X			X		X
5	3	43,8	42,5				X	X	X
6	4	44,3	42,5	X		X	X		X
7	4	44,1	42,3	X			X	X	X
8	5	44,4	42,2	X		X	X	X	X
9	5	44,3	42,1	X	X	X	X		X
10	6	44,4	41,8	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O modelo preditivo #2 na tabela 5 acima, em negrito, corresponde ao melhor R^2 ajustado (R^2 Aj.) dentre todos os modelos avaliados para a comparação entre modelos preditivos.

A Tabela 5 apresenta uma série de modelos regressivos que visam prever a 'rotatividade' com base em um conjunto de variáveis explicativas associadas ao capital psicológico e ao bem-estar no trabalho e o método de melhores subconjuntos de variáveis, que identifica combinações de variáveis explicativas que melhor predizem a variável de resposta, neste caso, a intenção de rotatividade dos funcionários.

O coeficiente de determinação R^2 é uma medida de quão bem as variáveis independentes (X_1 a X_6) explicam a variabilidade da variável dependente 'rotatividade'. O R^2 ajustado é uma variação do R^2 que leva em consideração o número de preditores no modelo, ajustando-se ao grau de liberdade. Isso é importante porque adicionar variáveis a um modelo sempre aumentará o R^2 , mas isso não significa necessariamente que o modelo melhorou, já que pode estar apenas se ajustando ao ruído dos dados. O R^2 ajustado fornece uma medida mais precisa da qualidade do modelo, principalmente quando se compara modelos com diferentes números de variáveis.

De acordo com a Tabela 5, o modelo #2, que inclui as variáveis de 'Otimismo' e 'Compromisso & Satisfação', apresenta o maior R^2 ajustado (próximo a 43%) entre todos os modelos avaliados. Isso indica que, embora este modelo não tenha o maior R^2 bruto, ele oferece a melhor combinação de ajuste e simplicidade, considerando o número de preditores usados.

O fato de que 'Otimismo' e 'Compromisso & Satisfação' aparecem como as variáveis chave no modelo #2 sugere que essas dimensões do capital psicológico e bem-estar no trabalho são particularmente eficazes na previsão da rotatividade. 'Otimismo' é uma característica que se refere à tendência de uma pessoa em manter uma perspectiva positiva em relação ao futuro, mesmo diante de desafios e adversidades, enquanto 'Compromisso & Satisfação' reflete o nível de contentamento

e lealdade do funcionário com a organização atual. A forte influência dessas variáveis sugere que estratégias que visam melhorar esses aspectos podem ser eficazes em reduzir a intenção de rotatividade.

É importante ressaltar, no entanto, que o melhor modelo não é necessariamente o que tem o maior R^2 ajustado por uma pequena margem. Em contextos práticos, a diferença entre os R^2 ajustados deve ser suficientemente grande para justificar a escolha de um modelo em detrimento de outro, considerando também a complexidade, a interpretabilidade e a aplicabilidade prática do modelo. Além disso, outros critérios, como a análise de resíduos e a validade dos pressupostos do modelo, também são cruciais para a escolha do modelo final. Segue abaixo, na tabela 6 e 7 os resultados do modelo preditivo #2:

Tabela 6 - Sumário e análise de variância do modelo preditivo #2.

Fonte Variância	GL	SQ (Aj.)	QM (Aj.)	Valor F	Valor-P	R^2	R^2 (Aj.)
Regressão	2	98,735	49,3674	50,80	0,000	43,68%	42,5%
compromisso e satisfação	1	63,512	63,5122	65,36	0,000		
Otimismo	1	1,657	1,6572	1,71	0,194		
Erro	131	127,302	0,9718				
Falta de ajuste	82	93,019	1,1344	1,62	0,035		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A análise de variância para o modelo preditivo #2 reflete um exame metucioso das relações entre as variáveis 'Compromisso & Satisfação' e 'Otimismo' com a intenção de rotatividade dos funcionários. Através desta análise, fornecida pela tabela sumária e ANOVA, podemos discernir a eficácia do modelo em explicar as variações na rotatividade.

O modelo apresenta um R^2 ajustado de aproximadamente de 43%, o que nos diz que quase metade da variação na intenção de rotatividade pode ser explicada pelas duas variáveis independentes escolhidas. Esta é uma indicação de que estamos diante de um modelo com um poder explicativo considerável, especialmente no campo das ciências sociais e do comportamento, onde as variáveis são frequentemente afetadas por um número substancial de influências incontroláveis.

Mais especificamente, o componente 'Compromisso & Satisfação' do modelo mostra uma influência significativa na predição da rotatividade, como é evidenciado pelo seu valor F alto e valor-P praticamente nulo. Isso sugere que a medida em que um funcionário se sente comprometido e satisfeito com seu trabalho é um indicador

crucial de sua tendência a permanecer na empresa ou a buscar novas oportunidades.

Por outro lado, a variável 'Otimismo', apesar de intuitivamente importante para o moral e a atitude no local de trabalho, não mostrou ser um preditor significativo da rotatividade neste modelo específico. Isso é indicado pelo valor F relativamente baixo e pelo valor-P que excede o limite convencional de significância estatística de 0,05. A seção de 'Falta de ajuste' também é digna de nota, com um valor-P de 0,035, sugerindo que o modelo pode não estar captando todas as variações nos dados, o que poderia indicar a necessidade de considerar outras variáveis ou interações que não foram incluídas no modelo.

Tabela 7 - Estatísticas dos coeficientes do modelo preditivo #2.

Termo da Regressão	Coeficientes			
	(α e β)	Valor-T	Valor-P	VIF
Constante	5,242	11,66	0,000	
compromisso e satisfação	-1,044	-8,08	0,000	1,94
otimismo	0,183	1,31	0,194	1,94

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

1. Avaliação da qualidade do modelo preditivo #2, com base nos 5 requisitos de qualidade de regressões lineares:

Modelo de regressão significativo com P-Valor \cong zero

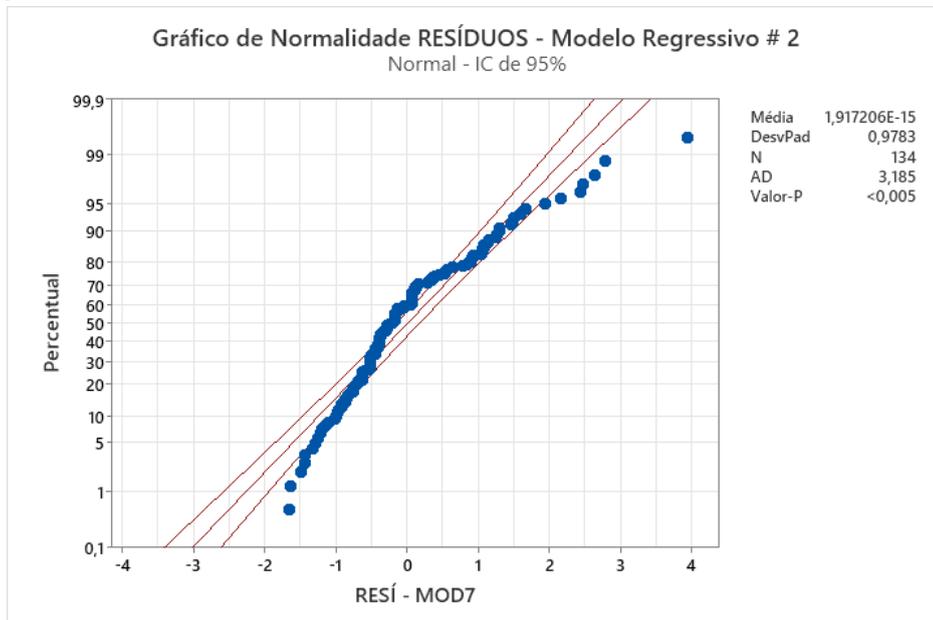
2. Variável X_6 = “Compromisso & Satisfação” é significativa com P-Valor \cong zero. Não há indícios fortes de multicolinearidade, pois os valores de VIF não são muito diferentes de 1 numa escala de 1 a ∞ (infinito), conforme mostrado na tabela T6.

3. As variáveis explicativas do modelo são responsáveis por 44% (R^2) da variação observada em Y = “rotatividade”.

4. R^2 ajustado de 43% sendo o maior valor comparado com todas os demais modelos regressivos avaliados.

5. Porém o modelo NÃO atendeu o requisito de normalidade dos resíduos, o que pressupõe que não se trata de uma regressão linear, como mostrado na figura abaixo.

Figura 3 - Normalidade dos resíduos modelo preditivo #2. Não normalidade dos resíduos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

8.3.3 Resultados experimentais dos modelos de regressão lineares e não lineares para previsão da intenção de rotatividade em função das variáveis de capital psicológico, bem-estar no trabalho e variáveis socioeconômicas (análise estratificada)

As variáveis explicativas (X's) socioeconômicos coletados nas observações da amostra para a avaliação da intenção da rotatividade (Y) foram os seguintes:

X₇ = gênero; X₈ = raça; X₉ = estado civil; X₁₀ = escolaridade; X₁₁ = ramo de atuação; X₁₂ = situação do emprego; X₁₃ = tempo no emprego; X₁₄ = renda familiar; X₁₅ = tipo de empresa que trabalha.

Foram gerados 6 modelos de regressão não linear com todas as variáveis explicativas (X's) disponíveis, tanto as 6 variáveis relacionadas ao bem-estar do trabalho e capital psicológico (X₁ a X₆) bem como as 9 variáveis socioeconômicas (X₇ a X₁₅), totalizando 15 variáveis (X's).

A tabela 8 sumariza os resultados da qualidade dos 6 modelos preditivos gerados com as 15 variáveis explicativas (X's).

Tabela 8 - Resumo de 6 modelos de regressão não lineares para a variável resposta (Y) rotatividade.

Modelo Regressivo #	Lambda (λ) Transf Linear	R ²	R ² (aj.)	Procedimento Stepwise	Análise de Resíduos
11	-0,98	57,7	40,0	Não	P-Valor = 0,125 OK
12	-0,98	49,9	46,2	Sim	P-Valor = 0,027 NOK
13	-0,78	58,0	40,4	Não	P-Valor = 0,075 OK
14	-0,78	48,3	45,0	Sim	P-Valor = 0,05 OK
15	-0,59	58,2	40,7	Não	P-Valor = 0,052 OK
16	-0,59	50,9	47,3	Sim	P-Valor = 0,012 NOK

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Os modelos #11, #13 e #15 não foi aplicado o procedimento “stepwise”, que remove as variáveis explicativas (X’s) não significativas (P-Valor \leq 0,05) com o objetivo de reduzir os efeitos de multicolinearidade do modelo. Estes modelos foram também os que apresentaram os maiores valores de R², porém os menores valores de R² ajustados, o que revela indícios da presença de multicolinearidade nestes modelos.

Os modelos #12, #14 e #16 utilizaram o procedimento “stepwise” e obtiveram os maiores R² ajustado (melhores modelos comparativamente). Os modelos #12 e #16 não se ajustaram para o comportamento linear dos resíduos após a transformação da variável resposta (Y) de não linear para linear. O modelo #14 atendeu os requisitos de linearidade dos resíduos na condição limite da margem de erro (P-Valor \leq 0,05). Abaixo, a tabela 9 mostra a fonte de variância, o poder regressivo e os termos e coeficientes do modelo #14, melhor modelo apresentado da amostra estudada.

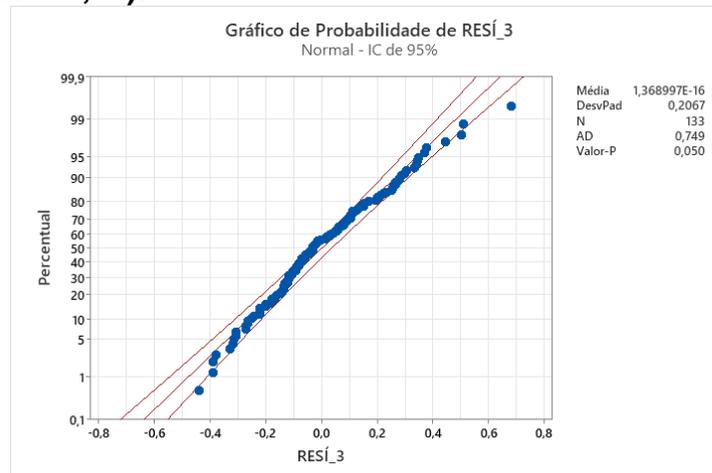
Tabela 9 - Estatísticas dos coeficientes do modelo preditivo.

Termo	Coef	Valor-T	Valor-P	VIF
Constante	-0,004	-0,02	0,983	
Compromisso & Satisfação	-0,1940	-9,18	0,000	1,11
Escolaridade				
Ensino Médio	0,355	2,19	0,031	15,23
Ensino Superior	0,371	2,28	0,024	18,87
Mestrado	0,276	1,60	0,112	6,02
Pós- Graduação	0,435	2,66	0,009	13,34
Situação Emprego				
Autônomo	-0,364	-3,25	0,001	5,59
Trabalho de Meio Tempo	-0,267	-2,21	0,029	3,51
Trabalho de Tempo Completo	-0,368	-3,54	0,001	6,82

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Na figura temos o ajuste dos resíduos à normalidade como indicador da qualidade da transformação do modelo não linear para linear.

Figura 4 - Normalidade dos resíduos modelo preditivo #14 – Normalidade dos resíduos (P-Valor = 0,05).



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Com base nas avaliações estatísticas da tabela acima, podemos realizar as seguintes conclusões em relação a qualidade do modelo preditivo #14:

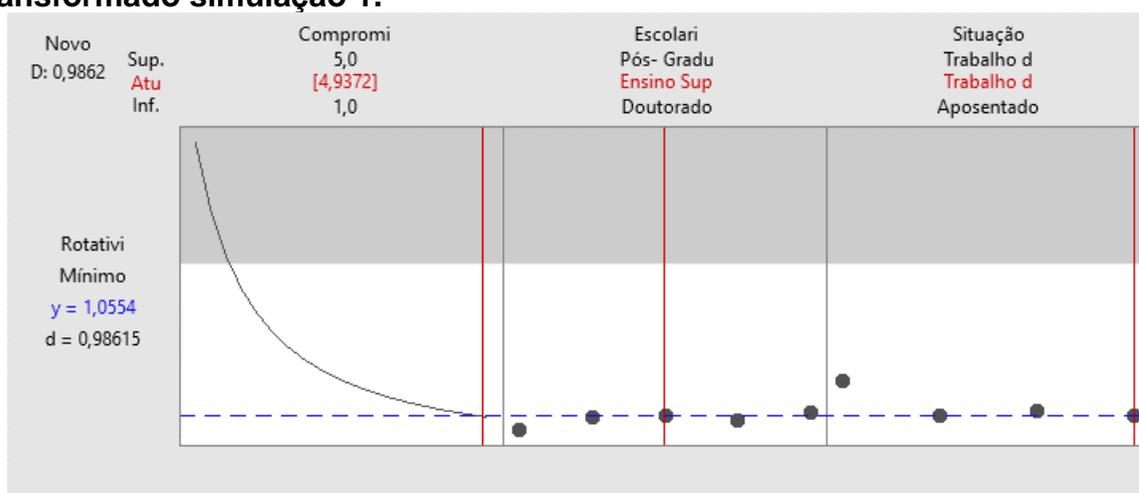
1. O P-Valor da regressão do modelo preditivo #14 é significativo para $\alpha = 0,05$ com P-Valor $\leq 0,01$.
2. As variáveis explicativas $X_6 =$ compromisso e satisfação; $X_{10} =$ escolaridade; $X_{12} =$ situação do emprego foram significativas para $\alpha = 0,05$ com P-Valor de P-Valor $\leq 0,01$, 0,048 e 0,04, respectivamente. Contudo, ainda foi verificado indícios de multicolinearidade através de valores de VIF para algumas variáveis explicativas (X's) muito superiores a 1.
3. O poder preditivo do modelo #14 com a inclusão das variáveis explicativas (X's) socioeconômicas melhorou o poder preditivo (R^2) em relação ao modelo preditivo #2, passando de 44%% para 49%.
4. Comparativamente, o modelo preditivo #14 é superior ao modelo preditivo #2 apresentando valores de R^2 ajustado de 45% (tabela 4) e 43%, respectivamente.
5. O modelo não linear transformado foi ajustado para condição de linear (P-Valor = 0,05), contudo na condição limite da margem de erro P- Valor = 0,05. (Figura 6).

Portanto, pode-se concluir que a qualidade do modelo preditivo #14 é BOM com relação a intenção de rotatividade em função das condições de bem-estar do trabalho

(compromisso e satisfação) e fatores socioeconômicos (situação do emprego e escolaridade).

As limitações do modelo residem nos indícios de multicolinearidade, o que significa a existência de interações complexas entre as variáveis explicativas escolaridade (X_{10}) e situação do emprego (X_{12}) para as quais o modelo pode não responder adequadamente. Testes e validações empíricas são recomendadas para avaliar a exatidão das previsões do modelo #14. A figura mostra o otimizador de resposta para a variável (Y) rotatividade em função dos preditores ou variáveis explicativas (X's) significativos do modelo regressivo # 14.

Figura 5 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 1.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

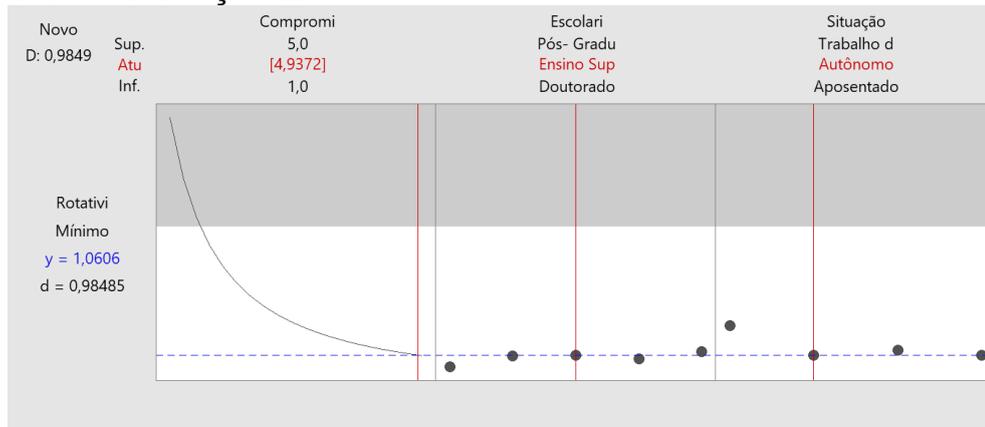
No gráfico da figura temos um simulador que prevê a intenção de rotatividade (Y) em 1,0554 para um indivíduo com nível superior (X_{10}) que trabalha integralmente (X_{12}) com nível de compromisso e satisfação (X_6) de 4,9.

É possível também verificar no gráfico da figura 6, que a variável explicativa compromisso e satisfação (X_6) é classificada como variáveis quantitativa contínua, enquanto as variáveis explicativas escolaridade (X_{10}) e situação do emprego (X_{12}) são variáveis qualitativas discretas com 5 níveis (ensino médio, superior, pós-graduação, mestrado e doutorado) e 4 níveis (trabalho meio tempo, tempo integral, autônomo e aposentado), respectivamente.

Por conseguinte, diversas simulações com as possíveis combinações entre níveis de compromisso e satisfação (bem-estar do trabalho), escolaridade (condição

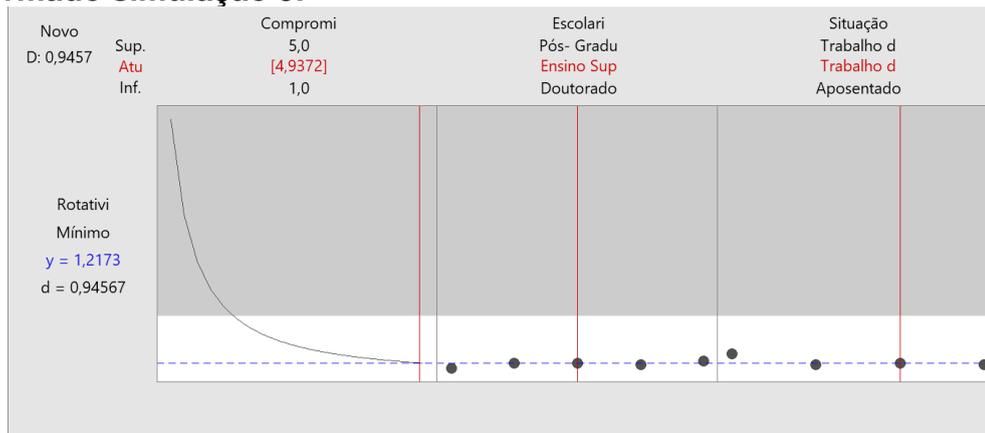
socioeconômica) e situação do emprego (condição socioeconômica) que gerou equações preditivas para cada uma destas possibilidades de combinações e mostra graficamente no simulador análogo ao exibido na figura 6 o valor previsto da intenção de rotatividade (Y) de cada condição de interesse.

Figura 6 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 2.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

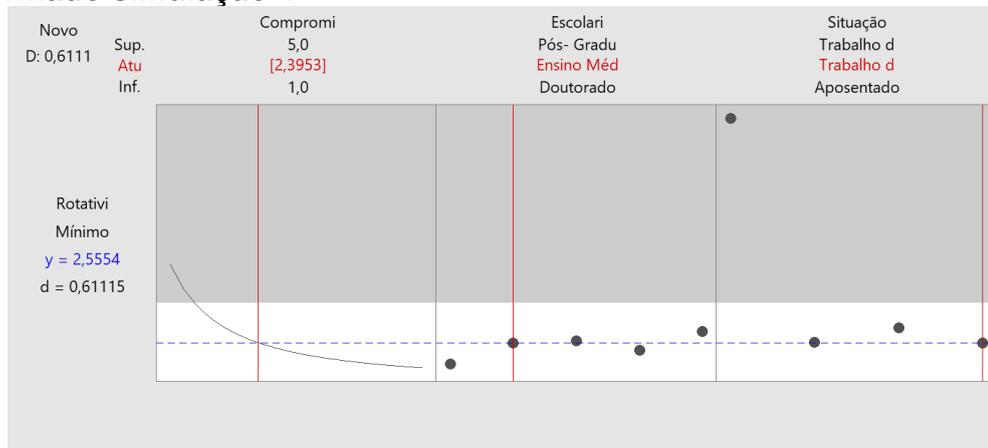
Figura 7 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 3.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

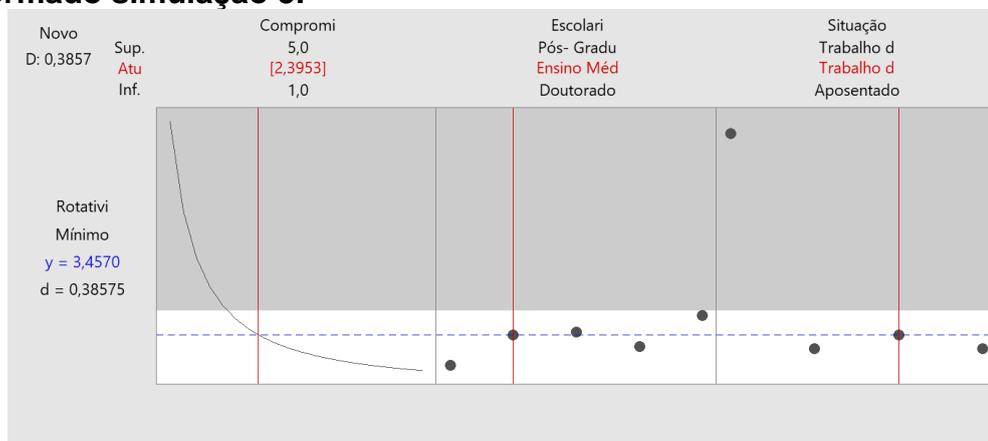
Entretanto, quando os níveis de compromisso e satisfação (X_6) diminuem, o efeito das variáveis situação do emprego (X_{12}) e escolaridade (X_{10}) aumentam na intenção de rotatividade.

Figura 8 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 4



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Figura 9 - Otimizador de resposta para o modelo #14 de regressão não linear transformado simulação 5.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A previsão da intenção de rotatividade (Y) incrementa quase 1 pontos (2,55 para 3,45) para profissionais de escolaridade (X10) nível médio que estão em situação de trabalho (X12) de tempo completo quando compara-se com a situação de trabalho de tempo parcial mantendo-se o nível de compromisso e satisfação (X6) em 2,39.

A vista disso, no modelo preditivo #14 sugere suas ações para manter o bem-estar social do ambiente de trabalho em níveis máximos possíveis para manter as intenções de rotatividade mínimas. Conservando o fator 'Compromisso e Satisfação' como o indicador mais significativo, é imperativo dar atenção especial aos níveis mais baixos de compromisso e satisfação.

9 DISCUSSÃO

A Intenção de Rotatividade, Bem-estar e Capital Psicológico são temas de grande amplitude junto com fatores socioeconômicos e constroem um universo multifacetados com infinitas combinações como foi possível visualizar na amostra avaliada. Nas análises exploratórias e modelos preditivos discutidos revelam que 'Compromisso & Satisfação', desempenha papel fundamental em todos os modelos estudados com importante contribuição para mitigar a intenção de rotatividade.

Satisfação no trabalho: "[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho." (Locke, 1976, p. 1.300) e Envolvimento com o trabalho: "[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima" (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25), estes dois construtos sendo os compostos que emergem como um indicador forte e sempre presente nas simulações analisadas, sugerindo que níveis mais altos desses fatores associados são importantes para a boa gestão dos colaboradores no que acerca o controle da intenção de rotatividade.

Nas tratativas com o Capital Psicológico como fator de resposta da Intenção de Rotatividade a relação inversa das dimensões do Capital Psicológico e do Bem-Estar no Trabalho com a intenção de Rotatividade foi comprovada. Ao comparar os resultados estatísticos com a hipótese inicial delineada torna-se claro que existe uma relação inversa significativa entre a resiliência como componente do capital psicológico, o envolvimento no trabalho associado ao Bem-Estar no Trabalho, e a intenção de rotatividade dos colaboradores.

À medida que a eficácia, esperança, resiliência, otimismo, compromisso e satisfação, assim como o envolvimento com o trabalho aumentam, a intenção de rotatividade tende a diminuir. Especificamente, a variável "compromisso e satisfação" demonstra a correlação negativa mais forte, mais uma vez, indicando que altos níveis estão associados a uma menor intenção de deixar o emprego, com resultados estatisticamente significativos.

Além disso, as variáveis de capital psicológico mostram correlações positivas entre si, destacando que a eficácia, esperança, resiliência e otimismo tendem a aumentar juntos. A análise destaca a forte correlação entre "otimismo" e "esperança" indicando que indivíduos otimistas são frequentemente esperançosos. Outra observação relevante é a correlação alta entre "compromisso e satisfação" e "envolvimento com o trabalho" esperada devido à ligação conceitual entre essas medidas.

Analisando o mapa de calor, pode-se ainda pressupor que o efeito da variável “envolvimento com o trabalho” e “compromisso & satisfação” tem mais uma vez efeitos significativos, reforçando a importância destes contribuintes para a “intenção de rotatividade”.

Resultados empíricos obtidos a partir de modelos de regressão, tanto lineares quanto não lineares, destinados a antecipar a intenção de rotatividade com base nas variáveis de capital psicológico e bem-estar no ambiente de trabalho via otimizador de respostas no modelo #14 demonstra a importância de considerar a 'Escolaridade' e a 'Situação de Emprego' dos funcionários como fatores complementares, minimizando a intenção de rotatividade. Quando os níveis de compromisso e satisfação diminuem, o efeito das variáveis situação do emprego e escolaridade aumentam na intenção de rotatividade e não devem ser desconsideradas como fatores de apoio nas decisões com relação a intenção de rotatividade.

Neste modelo 'Compromisso e Satisfação' emerge como indicador novamente mais significativo. Importante que o modelo indica a existência de interações complexas entre as variáveis explicativas escolaridade e situação do emprego testes e validações empíricas são recomendadas para avaliar a exatidão das previsões do modelo, não invalidando as análises, porém novas amostras e análises se faz necessário para alcançar um modelo superior. Incluindo possivelmente uma amostragem maior e envolvendo por exemplo questões geracionais que podem trazer outros contribuintes não elucidados neste trabalho, questões para um trabalho posterior.

Este trabalho de pesquisa apesar do multiverso dos temas estudados e toda complexidade envolvida dos múltiplos fatores psicológicos ou socioeconômicos mostra indícios robustos da relevância da importância do Bem-estar, Capital Psicológico no ambiente laboral e sua influência para com a Intenção da Rotatividade.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa acadêmica sobre Intenção de Rotatividade, Bem-estar e Capital Psicológico revelou a complexidade intrínseca desses temas, entrelaçada com fatores socioeconômicos, configurando um universo multifacetado com inúmeras combinações, como evidenciado na amostra analisada.

As análises exploratórias e os modelos preditivos discutidos destacam o papel crucial desempenhado por 'Compromisso & Satisfação' em todos os cenários estudados, desempenhando uma função fundamental na atenuação da intenção de rotatividade.

A análise da relação inversa entre as dimensões do Capital Psicológico, Bem-Estar no Trabalho e a intenção de Rotatividade foi comprovada. À medida que eficácia, esperança, resiliência, otimismo, compromisso e satisfação, bem como o envolvimento com o trabalho aumentam, a intenção de rotatividade tende a diminuir, reforçando a importância de manter altos níveis desses fatores.

Além disso, a análise das correlações positivas entre as variáveis de Capital Psicológico destaca a interconexão entre eficácia, esperança, resiliência e otimismo. Observa-se também uma correlação substancial entre "compromisso e satisfação" e "envolvimento com o trabalho", reforçando a relevância dessas medidas interligadas.

Ao explorar modelos de regressão, evidenciou-se a importância de considerar a 'Escolaridade' e a 'Situação de Emprego' como fatores complementares para minimizar a intenção de rotatividade. A queda nos níveis de compromisso e satisfação amplifica o impacto dessas variáveis, sublinhando a necessidade de não as desconsiderar nas decisões relacionadas à rotatividade. 'Compromisso e Satisfação' destacam-se novamente como o indicador mais significativo.

O contribuinte sempre presente em todas as análises foi 'Compromisso e Satisfação' do bem-estar no trabalho, contribuinte fortemente ligado a vários fatores que contribuem para uma experiência positiva e satisfatória no ambiente profissional e fornecendo importante indicativos a serem tratados na gestão de pessoas nas empresas, como:

Satisfação com as tarefas e responsabilidades atribuídas no trabalho, quando os funcionários se sentem satisfeitos com o que fazem, isso influencia positivamente esse construto. Envolvimento com o Trabalho, a medida em que os colaboradores se sentem emocionalmente conectados e envolvidos com suas atividades profissionais

é um fator-chave, um alto nível de envolvimento está intimamente ligado à satisfação no trabalho. Outro fator relacionamento com a Empresa a percepção positiva em relação à empresa empregadora, incluindo valores organizacionais, cultura e apoio, contribui para o compromisso e satisfação.

Um ambiente de trabalho que promove uma conexão positiva aumenta esses níveis. Reconhecimento e Valorização onde no reconhecimento do trabalho realizado e a sensação de ser valorizado pelos superiores e colegas contribui para a satisfação e fortalece o compromisso dos funcionários.

Ambiente de Trabalho Positivo onde promove relações interpessoais saudáveis, comunicação eficaz e condições favoráveis influencia diretamente o 'Compromisso e Satisfação', importante papel aqui para trabalhos em equipe e papel dos líderes nas organizações. Desenvolvimento Profissional aliado a oportunidade de crescimento dentro da organização gera essencialmente o sentimento de progresso e aprendizado contínuo.

Portanto, este contribuinte 'Compromisso e Satisfação' do bem-estar no trabalho é suas faces constroem e refletem no ambiente profissional importantes aspectos intrínsecos da atividade laboral associados à cultura organizacional e que devem ser considerados fortemente na gestão das pessoas nas empresas.

11 PRODUTO TÉCNICO

Em todos os modelos estudados o fator presente neste trabalho foi o componente compromisso e satisfação, dos 134 participantes da pesquisa demonstrou um aspecto preponderante avaliados entre o Capital Psicológico e Bem-Estar e seu impacto na intenção de rotatividade.

Compromisso e Satisfação, fator que contém vínculos positivos para com a organização (compromisso afetivo) e satisfação com a chefia, salário, promoções e tarefas. Estes dois componentes são conceitos clássicos do campo do comportamento organizacional. Satisfação no trabalho, tem uma larga tradição em Psicologia do trabalho que remonta aos anos de 1930 (Hoppock, 1935) junto com comprometimento organizacional afetivo, estabelecido em 1979, por Mowday, Steers e Porter.

Conforme já abordado no capítulo 2 trabalhos realizado por Siqueira e Padovam (2008), que consideram um modelo teórico para o Bem-Estar no Trabalho (BET), que compreende um estado mental positivo formado pela articulação de três vínculos, também positivos, denominados satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Fator este que foi desenvolvido e validado por Siqueira (2008), formado da junção das escalas de satisfação no trabalho e escala de comprometimento organizacional afetivo. Fortemente influenciado com vínculos positivos para com a organização e com satisfação com a chefia, salário, promoções e tarefa. Como pode ser ver no trabalho de validação de Novas Medidas do Comportamento Organizacional de Siqueira (2014).

A concepção de BET como um estado mental positivo pela possibilidade de o trabalhador vivenciar períodos em que emergem dentro dele, de forma interligada, sentimentos positivos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação), sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades que realiza (envolvimento com o trabalho) e sentimentos também positivos dirigidos à organização que o emprega comprometimento organizacional afetivo) (Siqueira, 2014, p. 20).

As empresas nas últimas décadas têm navegado por grandes transformações em função da necessidade em alavancar sua maior capacidade competitiva e confrontar a concorrência nos mercados com a globalização. Modelos de gestão que visão uma melhor performance dos colaboradores é sempre um objetivo a ser

alcançado por qualquer organização, bem como retenção dos seus talentos, pois ambos contribuem para um melhor desempenho frente aos desafios diários.

Mensurar a distância entre as organizações que ainda mantêm uma abordagem mais operacional das que adotam uma abordagem estratégica, pode contribuir para muito com problemas futuros como rotatividade não desejada dos seus talentos, havendo um descompasso entre o não entendimento de potenciais problemas de gestão das pessoas. Minimamente entender variáveis relevantes do ambiente de trabalho e as necessidades decorrentes em termos de gestão do Bem-Estar dos funcionários se faz necessário.

Apesar de satisfação no trabalho ser uma interação complexa de fatores físicos, emocionais e sociais. As organizações que reconhecem a importância desse componente do Bem-Estar no trabalho e que se adaptam às necessidades em evolução de seus funcionários estão mais bem posicionadas para atrair e reter talentos, promover a produtividade e alcançar o sucesso a longo prazo (Carvalho et al., 2018).

Portanto, investir na satisfação no trabalho não é apenas uma estratégia, mas uma necessidade para prosperar em um ambiente de negócios competitivo e em constante evolução (Llorens et al., 2022). Sobre esta ótica da importância da dimensão compromisso e satisfação para a retenção de talentos na empresa ou mitigar a intenção de rotatividade optou-se por adotar instrumento de referência para suportar gestores, empresas nas suas análises de forma rápida e intuitiva, sem muita complexidade de análises, porém mostrando de forma clara e direta o perfil da empresa e suas necessidades não visíveis focando na redução da intenção de rotatividade dos seus talentos.

Os líderes, gestores, supervisores e trabalhadores acreditam que tornar os trabalhadores mais felizes e saudáveis aumenta o seu esforço, contribuições e produtividade (Adams, 1965). Assim, os líderes e gestores dedicam recursos organizacionais consideráveis para melhorar o Bem-Estar dos funcionários de várias maneiras, desde o desenvolvimento profissional e práticas de reconhecimento dos funcionários até benefícios de saúde. Benefícios e programas gratuitos de assistência aos funcionários (Gomes, 2021).

Alguns autores sugeriram que os gestores podem mudar quatro dimensões dos contextos organizacionais tarefa, recompensa, social e físico para melhorar o Bem-Estar dos funcionários (Gomes, 2021).

11.1 Tarefas Enriquecedoras

As tarefas enriquecedoras que criam sentimentos de significado, responsabilidade e conhecimento dos resultados, trazendo aos funcionários níveis elevados de satisfação no trabalho (Hackman; Oldham, 1980) O uso e estratégias de reconfiguração de funções têm seu foco na ampliação do envolvimento psicológico, através do aprimoramento das responsabilidades atribuídas. Uma parte considerável do pensamento contemporâneo acerca dessas práticas se embasa no Modelo de Características do Trabalho (Hackman; Oldham, 1980).

Este modelo sugere que as tarefas podem ser aprimoradas para proporcionar uma variedade mais ampla de habilidades (desafiando o indivíduo a aplicar uma diversificada de capacidades), significado nas tarefas (oferecendo oportunidades de beneficiar outros), identidade da tarefa (permitindo a realização de um trabalho completo e identificável), autonomia (a chance de tomar decisões sobre como e quando realizar o trabalho) e feedback (recebendo informações sobre o desempenho pessoal).

Conforme proposto a diversidade de habilidades, o significado e a identidade da tarefa fazem com que os funcionários percebam seu trabalho como mais significativo; a autonomia leva à sensação de responsabilidade pessoal, e o feedback fornece uma compreensão clara dos resultados do trabalho (Hackman; Oldham, 1980). De fato, a pesquisa revela que quando as tarefas são aprimoradas para instigar sentimentos, responsabilidade e conhecimento dos resultados, os colaboradores experimentam níveis superiores de satisfação no trabalho (Fried; Ferris, 1987).

Aumentar o Bem-Estar no Trabalho através de atividades enriquecedoras, tem um viés contrário no sentido de bem-estar físico, o que deve ser acompanhado de perto. Colaboradores podem experimentar um aumento na satisfação ao receberem novas responsabilidades, resultando em um impulso inicial no Bem-Estar psicológico.

No entanto, esse aumento momentâneo pode estar correlacionado a uma subsequente elevação a longo prazo nos níveis de sobrecarga, esforço físico, fadiga e relatos de problemas de saúde. Em outras palavras a reconfiguração das responsabilidades no trabalho pode elevar o Bem-Estar psicológico, mas ao mesmo tempo diminuir o Bem-Estar físico, apresentando evidências claras de compensações em termos globais de Bem-Estar (Campion; McClelland, 1993).

A busca por um estilo de vida mais gratificante tem sido tema de estudo em

diversas áreas, incluindo a psicologia organizacional. A literatura destaca a influência positiva do Capital Psicológico no ambiente de trabalho (Avey et al., 2020; Avolio et al., 2021). Este conceito refere-se aos recursos psicológicos individuais, como autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, que impactam atitudes e desempenho no trabalho.

O trabalho enriquecedor está diretamente ligado ao engajamento profissional (Bakker et al., 2019). Bakker e Demerouti (2019) propõem um modelo que destaca como recursos no ambiente de trabalho impulsionam o engajamento, especialmente quando as demandas são elevadas. Essa abordagem ressalta a importância das tarefas desafiadoras, pois contribuem para o desenvolvimento do profissional, gerando uma espiral positiva de ganhos (Hakanen et al., 2020).

Além disso, a literatura mostra que atividades enriquecedoras têm o poder de prevenir o burnout, um fenômeno associado à exaustão profissional e ao comprometimento organizacional (Benevides-Pereira, 2002; Maslach et al., 2019). O modelo Job Demands-Resources destaca que tarefas desafiadoras funcionam como recursos que podem proteger os indivíduos contra o burnout (Demerouti et al., 2020).

A satisfação no trabalho, um componente crucial do Bem-Estar relacionado ao trabalho, também está associada às tarefas. Carneiro e Bastos (2020) discutem a importância da análise de conceitos e medidas de Bem-Estar no Trabalho, ressaltando a necessidade de considerar a natureza das tarefas desempenhadas para uma compreensão mais completa.

O conceito de flow, proposto por Csikszentmihalyi (2020), também está intrinsecamente ligado à realização de tarefas desafiadoras. O estado de fluxo ocorre quando uma pessoa está completamente imersa em uma atividade desafiadora, resultando em uma sensação profunda de satisfação e realização.

O desenvolvimento de habilidades multifacetadas é uma dimensão crucial para o crescimento holístico dos indivíduos, desempenham um papel fundamental nesse processo. A pesquisa de Avey et al. (2020) destaca que a exposição a desafios no ambiente de trabalho, como aqueles proporcionados por tarefas, está fortemente associada ao desenvolvimento de habilidades multifacetadas.

Ao enfrentar tarefas que exigem diversas competências, os profissionais têm a oportunidade de expandir seu repertório de habilidades, indo além das habilidades técnicas específicas de suas funções. Avolio et al. (2021) salientam que o Capital Psicológico, composto por componentes como a autoeficácia, é essencial para a

busca e aceitação de desafios que promovem o crescimento holístico.

Bakker et al. (2019) indicam que o engajamento profissional, não apenas aumenta a motivação, mas também promove a aprendizagem contínua. A variedade de tarefas desafiadoras proporciona um terreno fértil para aquisição de novos conhecimentos e habilidades, contribuindo para um crescimento abrangente.

O modelo Job Demands-Resources, discutido por Bakker e Demerouti (2019), sugere que as tarefas desafiadoras funcionam como recursos que, quando devidamente gerenciados, não só evitam o burnout, mas também criam oportunidades para o desenvolvimento multifacetado. Ao enfrentar demandas elevadas, os profissionais são estimulados a adquirir novas competências para lidar eficazmente com os desafios.

Assim, as tarefas não apenas propiciam o crescimento profissional em habilidades técnicas, mas também fortalecem competências socioemocionais, como resiliência e habilidades interpessoais (Hakanen et al., 2020). Esse desenvolvimento holístico não só beneficia o indivíduo no contexto profissional, mas também contribui para uma vida pessoal mais rica e satisfatória.

Portanto, ao incorporar na rotina diária, os indivíduos têm a oportunidade de expandir seus horizontes, desenvolvendo habilidades multifacetadas que transcendem as demandas específicas de suas funções, promovendo um crescimento holístico e sustentável ao longo do tempo.

A realização de tarefas desempenha um papel significativo no estímulo da criatividade, proporcionando um ambiente propício para a geração de ideias inovadoras e abordagens originais. A pesquisa de Csikszentmihalyi (2020) destaca a importância do estado de fluxo, caracterizado por completa imersão e foco, como um precursor para a expressão máxima da criatividade.

Ao enfrentar desafios que demandam soluções inovadoras, os indivíduos são incentivados a pensar fora das convenções, estimulando a criatividade (Avey et al., 2020). Avolio et al. (2021) ressaltam que o Capital Psicológico, que engloba componentes como otimismo, está associado à disposição para assumir riscos e explorar novas ideias, fatores essenciais para a expressão da criatividade.

Bakker et al. (2019) destacam que o engajamento resultante de tarefas desafiadoras está ligado a uma mentalidade proativa, caracterizada pela busca ativa por oportunidades e soluções inovadoras. A variedade proporciona um terreno fértil para a mente explorar diferentes perspectivas, estimulando a criação e

implementação de novas ideias.

Além disso, o conceito de fluxo, conforme descrito por Csikszentmihalyi (2020), sugere que a absorção completa em uma tarefa desafiadora proporciona uma experiência intrinsecamente recompensadora, resultando em um estado mental propício à criatividade. Tarefas que demandam um equilíbrio entre habilidades e desafios oferecem um espaço ideal para a manifestação da criatividade, incentivando a superação de obstáculos por meio de soluções inovadoras.

A realização não apenas desencadeia o estado de fluxo, mas também está associada à disposição para assumir riscos e à mentalidade proativa, ambos fundamentais para a expressão da criatividade. Ao incorporar tarefas desafiadoras na rotina diária, os indivíduos são inspirados a buscar soluções inovadoras, contribuindo não apenas para o ambiente de trabalho, mas também para uma abordagem mais criativa e original em todos os aspectos da vida.

O sucesso em desafios enriquecedores desempenha um papel crucial no aumento da autoestima, contribuindo para uma maior autoconfiança e uma sensação aprimorada de realização pessoal. A pesquisa de Avey et al. (2020) destaca que a conquista de metas desafiadoras no ambiente de trabalho está diretamente associada ao fortalecimento da autoestima.

Ao enfrentar e superar desafios, os indivíduos experimentam uma sensação de competência e eficácia, elementos fundamentais para o desenvolvimento da autoconfiança (Avolio et al., 2021). O Capital Psicológico, que inclui componentes como a resiliência, está intrinsecamente ligado à capacidade de enfrentar desafios com uma atitude positiva, contribuindo para uma autoestima mais robusta.

Bakker et al. (2019) discutem que o engajamento resultante de tarefas desafiadoras não só aumenta a motivação intrínseca, mas também promove um sentimento de realização. O sucesso em alimenta a crença na própria capacidade, reforçando a autoimagem positiva e impulsionando a autoestima.

O modelo Job Demands-Resources, proposto por Bakker e Demerouti (2019), destaca que tarefas desafiadoras funcionam como recursos que, quando adequadamente gerenciados, não apenas evitam o burnout, mas também promovem um aumento significativo na autoestima. O enfrentamento bem-sucedido de demandas elevadas fortalece a sensação de controle sobre as próprias ações, contribuindo para uma autoimagem positiva.

Este fortalecimento da autoestima proveniente do sucesso em desafios

enriquecedores não se limita apenas ao âmbito profissional. A sensação de competência e realização pessoal permeia outras esferas da vida, promovendo uma abordagem mais positiva e confiante diante das diferentes situações.

Avolio et al. (2021) destacam que indivíduos com um alto nível de Capital Psicológico tendem a encarar desafios como oportunidades de crescimento, alimentando uma mentalidade proativa e resiliente. Essa mentalidade, quando aplicada a tarefas, resulta não apenas em realizações pontuais, mas em um processo contínuo de fortalecimento da autoestima.

A autoconfiança derivada do enfrentamento bem-sucedido de desafios transcende o ambiente de trabalho, influenciando positivamente as relações pessoais, a tomada de decisões e a capacidade de lidar com adversidades. A pesquisa de Csikszentmihalyi (2020) sugere que indivíduos que experimentam o estado de fluxo em suas atividades diárias relatam uma melhoria significativa na qualidade de vida e Bem-Estar, indicando uma conexão direta entre o sucesso em desafios e a satisfação global.

Além disso, Bakker et al. (2019) ressaltam que o engajamento proveniente de tarefas desafiadoras está ligado a um senso mais profundo de propósito e significado no trabalho, contribuindo para uma sensação duradoura de realização pessoal. Essa conexão entre desafios, autoestima e propósito de vida sugere que a busca vai além do aprimoramento profissional, permeando aspectos essenciais da existência humana.

O aumento da autoestima resultante do sucesso em desafios enriquecedores tem um impacto abrangente e duradouro. A confiança adquirida permeia diversas áreas da vida, proporcionando não apenas um sentimento momentâneo de realização, mas também cultivando uma base sólida para uma abordagem positiva e resiliente diante dos desafios que surgem. Ao incorporar tarefas na rotina, os indivíduos não apenas avançam em suas trajetórias profissionais, mas também fortalecem sua autoestima e constroem uma fundação robusta para uma vida plena e satisfatória.

A realização desempenha um papel crucial na promoção do Bem-Estar mental, oferecendo uma variedade de benefícios psicológicos que contribuem significativamente para a redução do estresse e o fortalecimento da saúde mental. Diversos estudos, como o de Avey et al. (2020), têm destacado a influência positiva dessas atividades no equilíbrio psicológico dos indivíduos.

A exposição a desafios enriquecedores está associada à diminuição do

estresse, contribuindo para a regulação emocional e a melhoria do estado de ânimo (Avolio et al., 2021). Ao engajar-se em tarefas que oferecem oportunidades para o aprendizado e crescimento, os indivíduos experimentam um aumento na sensação de controle sobre suas vidas, o que, por sua vez, atua como um poderoso amortecedor contra os impactos negativos do estresse (Bakker et al., 2019).

O modelo Job Demands-Resources, proposto por Bakker e Demerouti (2019), sugere que funcionam como recursos que não apenas fornecem motivação e engajamento, mas também atuam na redução da exaustão emocional e física, componentes fundamentais do estresse ocupacional. A busca por desafios enriquecedores, portanto, não apenas acrescenta significado ao trabalho, mas também desempenha um papel crucial na preservação da saúde mental.

Além disso, a literatura sobre o estado de flow, conforme delineado por Csikszentmihalyi (2020), destaca que a imersão completa em tarefas proporciona uma experiência intrinsecamente recompensadora, diminuindo a ansiedade e promovendo um senso de satisfação e realização. Essa imersão, quando regularmente incorporada à rotina, contribui para a resiliência mental, capacitando os indivíduos a enfrentarem pressões e desafios com maior equanimidade.

A pesquisa de Carneiro e Bastos (2020) destaca a importância da análise de conceitos e medidas de Bem-Estar no Trabalho para compreender o impacto positivo na saúde mental. O equilíbrio entre desafios e habilidades inerente a essas atividades não apenas oferece um ambiente propício para a expressão da criatividade e desenvolvimento de habilidades, mas também age como um fator de proteção contra o esgotamento e a sobrecarga mental.

Além disso, o impacto positivo na saúde mental é evidenciado pela conexão entre a busca por desafios e a prevenção de condições como o burnout. O modelo Job Demands-Resources, conforme apresentado por Bakker e Demerouti (2019), demonstra que tarefas, quando percebidas como recursos, podem neutralizar os efeitos negativos do excesso de demandas no trabalho. Isso não apenas evita o esgotamento profissional, mas também preserva a integridade mental dos indivíduos.

A pesquisa de Csikszentmihalyi (2020) sobre o estado de flow complementa essa perspectiva, indicando que a completa imersão em proporciona uma experiência intrinsecamente positiva, caracterizada por uma concentração profunda e um alívio momentâneo das preocupações cotidianas. Esse estado, frequentemente alcançado durante atividades enriquecedoras, não apenas reduz o estresse, mas também

promove um estado mental que contribui para a saúde mental a longo prazo.

Além do mais, a pesquisa de Carvalho et al. (2018) destaca que a resiliência é um fator crucial na promoção do Bem-Estar mental, especialmente em contextos desafiadores. Tarefas enriquecedoras proporcionam oportunidades para o desenvolvimento da resiliência, capacitando os indivíduos a lidarem de maneira eficaz com as pressões e adversidades, contribuindo para a construção de uma saúde mental mais robusta.

A incorporação na rotina diária não é apenas uma estratégia para promover o Bem-Estar mental, mas também uma abordagem eficaz na redução do estresse. O engajamento em atividades desafiadoras oferece uma série de benefícios psicológicos, desde a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável até a prevenção de condições como o burnout. Ao cultivar uma mentalidade orientada para o crescimento, os indivíduos podem não apenas enfrentar os desafios de maneira mais eficaz, mas também promover uma saúde mental duradoura e resiliente.

O constante desejo pode ter sido associado à promoção de uma mentalidade de aprendizado contínuo. A literatura acadêmica destaca a importância do Capital Psicológico, particularmente o conceito de Psychological Capital (PsyCap), que engloba quatro componentes: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Avey et al., 2020). Esses elementos são fundamentais para a busca ativa por novos conhecimentos e experiências, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento contínuo.

Estudos como o de Avolio, Walumbwa e Li (2021) ressaltam a relação direta entre o Capital Psicológico e o desempenho profissional, especialmente ao explorar o contexto chinês. A presença desses elementos positivos está associada a atitudes, comportamentos e desempenho mais elevados entre os colaboradores. Portanto, a busca por tarefas não apenas fomenta o aprendizado contínuo, mas também contribui para a melhoria das capacidades individuais e, consequentemente, para o alcance de metas profissionais.

O conceito de engajamento no trabalho, abordado por Bakker e Albrecht (2019), destaca a importância das condições de trabalho para promover um ambiente propício ao aprendizado contínuo. Ambientes ricos em recursos de trabalho, como apoio social e oportunidades de desenvolvimento, são essenciais para fomentar o engajamento.

A resiliência, um dos componentes do PsyCap, é destacada por Carvalho et al.

(2018) em sua relação com o modelo burnout-engagement. A capacidade de superar adversidades no ambiente de trabalho é crucial para manter uma mentalidade de aprendizado contínuo, especialmente em face de desafios e demandas elevadas. A busca proativa é, portanto, impulsionada pela resiliência, permitindo que os profissionais superem obstáculos e se desenvolvam mesmo em contextos desafiadores.

A literatura revisada, baseada em diversas fontes, destaca a importância do Psychological Capital, do engajamento no trabalho e da resiliência como elementos fundamentais para impulsionar esse processo. Integrar esses conceitos no cotidiano profissional não apenas beneficia o desenvolvimento individual, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O desenvolvimento da resiliência, a habilidade de enfrentar desafios e se recuperar de adversidades, é um processo fundamental para a promoção do Bem-Estar e do sucesso pessoal e profissional. A literatura científica, incluindo estudos como o de Carvalho et al. (2018), destaca a importância de encarar desafios enriquecedores como uma maneira eficaz de fortalecer a capacidade de lidar com as adversidades da vida.

A resiliência não é apenas a capacidade de resistir a situações difíceis, mas também de aprender com essas experiências e se adaptar a elas. A busca por desafios enriquecedores pode ser vista como um caminho ativo para o desenvolvimento da resiliência, uma vez que expõe os indivíduos a novas situações, estimula a aprendizagem e fortalece a habilidade de lidar com a incerteza.

Estudos como o de Hakanen, Perhoniemi e Toppinen-Tanner (2020) ressaltam que enfrentar desafios no trabalho, especialmente quando eles estão alinhados com os recursos disponíveis, pode gerar espirais positivas de ganho, contribuindo para o aumento do engajamento e, por conseguinte, para a promoção da resiliência. Essa abordagem proativa para enfrentar desafios não apenas fortalece a capacidade de adaptação, mas também impulsiona o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários para superar futuras adversidades.

Além disso, a resiliência está intrinsecamente ligada ao conceito de Psychological Capital (PsyCap), mencionado em estudos como Avey et al. (2020). Componentes do PsyCap, como otimismo e esperança, desempenham um papel crucial na construção de uma mentalidade resiliente. Enfrentar desafios enriquecedores, sob a perspectiva do PsyCap, não apenas fortalece a resiliência, mas

também promove uma abordagem positiva em relação às dificuldades, facilitando a adaptação a mudanças e incertezas.

A busca ativa por desafios enriquecedores emerge como uma estratégia valiosa para fomentar a resiliência e adaptabilidade. Ao enfrentarmos indivíduos não apenas desenvolvem habilidades específicas, mas também fortalecem traços psicológicos essenciais para superar adversidades. Essa abordagem proativa não apenas promove o crescimento individual, mas também contribui para a construção de equipes e organizações mais resilientes e capazes de enfrentar os desafios em constante evolução do ambiente profissional e pessoal.

A participação em atividades enriquecedoras não apenas promove o desenvolvimento pessoal, mas também oferece uma oportunidade valiosa para estabelecer e fortalecer conexões sociais significativas. A literatura científica, incluindo estudos como o de Csikszentmihalyi (2020) sobre a descoberta do fluxo, destaca como a participação ativa em tarefas e gratificantes pode criar experiências compartilhadas, fortalecendo os laços sociais.

A busca muitas vezes envolve a colaboração e interação com outras pessoas, criando um contexto propício para a construção de relacionamentos mais profundos. Estudos como o de Hakkarainen, Perhoniemi e Toppinen-Tanner (2020) sugerem que atividades desafiadoras no trabalho podem resultar em ganhos positivos, incluindo o fortalecimento das relações interpessoais. A realização conjunta pode levar à criação de memórias compartilhadas, experiências de aprendizado conjunto e, em última análise, ao desenvolvimento de uma rede de apoio social.

Além disso, a conexão social está intrinsecamente ligada ao Bem-Estar psicológico, como discutido por Diener (1984) em seu trabalho sobre o Bem-Estar subjetivo. Participar com outros indivíduos pode contribuir para um senso de pertencimento, aumentar a satisfação com a vida e promover uma sensação de realização compartilhada. Essas conexões sociais não só oferecem apoio emocional durante desafios, mas também proporcionam um ambiente de apoio para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional.

A criação de um ambiente que promova atividades enriquecedoras pode ser particularmente relevante no contexto de trabalho. Estudos como os de Bakker e Demerouti (2007) destacam que recursos no trabalho, como oportunidades de desenvolvimento, estão associados ao aumento do engajamento profissional. A participação em não apenas fortalece a conexão entre colegas, mas também contribui

para a criação de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo e a colaboração.

Participar de tarefas oferece uma oportunidade única para promover conexões sociais significativas. Ao envolver-se em atividades desafiadoras, os indivíduos não apenas fortalecem suas habilidades e conhecimentos, mas também constroem relacionamentos interpessoais mais profundos. Essa interconexão entre desenvolvimento pessoal e conexões sociais destaca a importância de criar ambientes que incentivem e valorizem a participação, tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

A busca por um equilíbrio entre desafio intelectual e diversão em desempenhar um papel crucial na promoção do engajamento e satisfação, conforme evidenciado pela literatura científica. Estudos, como os de Csikszentmihalyi (2020) sobre o conceito de fluxo, ressaltam a importância de encontrar um ponto de equilíbrio onde as habilidades individuais estejam alinhadas com os desafios da tarefa, proporcionando um estado de envolvimento máximo. O conceito de "flow" ou fluxo destaca que quando uma tarefa oferece um equilíbrio adequado entre desafio e habilidade, os indivíduos experimentam uma sensação de fluidez, concentração intensa e satisfação intrínseca.

11.2 Práticas de Remuneração

Práticas de remuneração, que tem a finalidade subjacente de remuneração baseada em incentivos é otimizar o desempenho, criando uma sinergia entre os interesses dos colaboradores e os objetivos dos proprietários da empresa (Eisenhardt, 1989; Gerhart; Rynes, 2003). A remuneração por incentivos não apenas tem o potencial de elevar a satisfação no trabalho, mas também cultivar uma atmosfera onde os colaboradores veem o esforço como uma via para recompensas significativas, como salários mais robustos (Eisenberger et al., 1999; Greene, 1973; Miceli et al., 1991; Smith et al., 1992).

Essas constatações alinham-se harmoniosamente com as projeções da teoria da expectativa, que postula que o engajamento e a satisfação dos colaboradores aumentam quando eles acreditam que suas ações podem resultar em recompensas valorizadas (Van Eerde; Thierry, 1996; Vroom, 1964). Da mesma forma, estão em consonância com as previsões da teoria da equidade, que sugere que a motivação e

satisfação dos colaboradores atingem níveis mais elevados quando eles recebem recompensas que consideram proporcionais ao seu merecimento (Adams, 1965).

Apesar de ser uma prática comum atualmente um cuidado especial com recompensa por desempenho diz respeito que as estratégias de remuneração baseada em incentivos têm o potencial de instaurar disparidades que fomentam uma competição entre os funcionários por ganhos financeiros, erodindo a confiança, a colaboração, o suporte mútuo e a cooperação (Ferraro et al., 2005; Munkes; Diehl, 2003).

Se as desigualdades são percebidas, existe a probabilidade de que os colaboradores de alto desempenho optem por deixar a organização devido a uma dissonância cognitiva procurando oportunidades onde a recompensa esteja alinhada com seu mérito ou diminuam seu nível de desempenho para se adequar aos resultados que recebem (Adams, 1965). Organizações com uma disparidade salarial mais ampla experienciam uma rotatividade gerencial mais significativa (Bloom; Michel, 2002).

Estratégias de compensação por incentivos destaca a presença de possíveis trocas entre o Bem-Estar psicológico e social. Muitas organizações procuraram mitigar esses custos por meio da implementação de políticas de confidencialidade salarial, restringindo a discussão salarial entre os funcionários.

A competitividade no mercado de trabalho contemporâneo demanda a implementação de estratégias eficazes de remuneração para atrair e reter talentos. A oferta de salários e benefícios competitivos é crucial para garantir a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Segundo Avey et al. (2020), a aplicação de estratégias que promovam o Capital Psicológico positivo entre os funcionários pode impactar positivamente em suas atitudes, comportamentos e desempenho.

Para manter-se competitiva, as organizações podem se beneficiar da abordagem proposta por Avolio, Walumbwa e Li (2021), que destaca a importância do Capital Psicológico dos trabalhadores chineses e sua relação com o desempenho. Isso reforça a ideia de que investir no desenvolvimento do Capital Psicológico dos colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Bakker, Albrecht e Leiter (2019) abordam a relação entre remuneração competitiva e engajamento. Eles argumentam que o trabalho engajado é essencial para o Bem-Estar dos colaboradores. A abordagem de Bakker, Demerouti, Hakanen

e Xanthopoulou (2007) sobre como os recursos no trabalho impulsionam o engajamento, especialmente quando as demandas são altas, destaca a necessidade de oferecer não apenas salários competitivos, mas também recursos adequados para os funcionários desempenharem suas funções de maneira eficaz.

Borges-Andrade, AfanasiEFF e Silva (2020) trazem uma perspectiva sobre a mensuração do comprometimento organizacional em instituições públicas. A relação entre estratégias de remuneração e comprometimento organizacional é crucial para retenção de talentos. Investir em salários e benefícios competitivos pode influenciar positivamente a percepção dos colaboradores em relação à organização, fortalecendo seu comprometimento.

A abordagem dialética de Borges e Reyes Junior (2020) destaca a importância de compreender as mudanças no contexto organizacional. Isso sugere que as estratégias de remuneração devem ser flexíveis e adaptáveis para acompanhar as transformações no mercado de trabalho.

Carneiro e Bastos (2020) analisam o Bem-Estar relacionado ao trabalho, destacando a necessidade de compreensão detalhada desse conceito. Estratégias de remuneração que consideram não apenas o salário, mas também aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais, contribuem para o aumento do Bem-Estar dos colaboradores.

A adaptação da Escala de Capital Psicológico por Martins et al. (2022) reforça a importância de considerar o Capital Psicológico dos colaboradores ao desenvolver estratégias de remuneração. A valorização e o fortalecimento desse capital podem ser alcançados através de políticas salariais que reconheçam e recompensem o esforço e o engajamento dos profissionais.

As estratégias de remuneração competitiva devem ir além do simples oferecimento de salários atrativos. A abordagem do Capital Psicológico, o engajamento profissional, o comprometimento organizacional e o Bem-Estar relacionado ao trabalho são aspectos interligados que devem ser considerados. A literatura apresentada destaca a complexidade dessas relações e a necessidade de abordagens abrangentes para garantir a eficácia das estratégias de remuneração no atual cenário organizacional.

A equidade salarial é um pilar essencial para a construção de ambientes de trabalho inclusivos. Práticas de remuneração que consideram fatores como gênero, etnia e habilidades são cruciais para promover a diversidade e garantir justiça nos

salários. Neste contexto, a necessidade de estratégias que abordem as disparidades salariais é evidente.

A disparidade salarial de gênero é um desafio persistente em muitas organizações. Estudos, como o de Katz e Kahn (2021), destacam a importância de compreender a psicologia organizacional para enfrentar essas disparidades. A equidade salarial de gênero não apenas promove justiça social, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

A pesquisa de Hair Jr. et al., (2019), sobre métodos de pesquisa em administração ressalta a importância de abordagens científicas para identificar e corrigir desigualdades salariais de gênero. Incorporar análises de dados e métricas objetivas pode ser uma estratégia eficaz para avaliar e corrigir discrepâncias salariais injustas.

A diversidade étnica também desafia a equidade salarial, sendo necessário reconhecer as diferenças culturais que podem impactar as remunerações. Borges-Andrade et al., (2020) argumentam que a mensuração do comprometimento organizacional deve levar em consideração a diversidade presente nas organizações, incluindo aspectos étnicos.

Mota (2021) destaca a importância de construir consensos em ambientes diversos. Ao aplicar estratégias de remuneração, é crucial considerar não apenas as diferenças étnicas, mas também criar políticas que promovam a equidade e a justiça, reconhecendo e valorizando a diversidade presente na força de trabalho.

Ao considerar a equidade salarial, é crucial reconhecer as habilidades individuais dos colaboradores. A pesquisa de Meyer e Allen (1991), sobre comprometimento organizacional propõe uma abordagem que leva em conta a contribuição única de cada profissional. Estratégias de remuneração que valorizam as habilidades e conquistas individuais contribuem para ambientes de trabalho mais justos e motivadores.

Siqueira (2014), destaca a importância de novas medidas no comportamento organizacional, reforçando a necessidade de métodos atualizados e inclusivos. Isso implica em adotar abordagens mais flexíveis e personalizadas nas práticas de remuneração, considerando as diversas habilidades e contribuições dos colaboradores.

A equidade salarial desempenha um papel crucial na criação de ambientes de trabalho inclusivos, onde todos os funcionários, independentemente de gênero, etnia

ou habilidades, se sentem valorizados e respeitados. Ao implementar práticas de remuneração justas, as organizações demonstram seu compromisso com a justiça e a diversidade, fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva (Siqueira, 2014).

A importância de considerar esses fatores na estruturação de políticas salariais transcende o cumprimento de normas legais, refletindo uma estratégia consciente de reconhecimento das contribuições únicas de cada indivíduo. Este reconhecimento, por sua vez, fomenta um ambiente onde a equidade é a base para o crescimento e a inovação (Hair Jr. et al., 2019).

Além disso, a adoção de estratégias que promovam a equidade salarial tem um impacto significativo na retenção de talentos e na atração de novos profissionais. Ao valorizar as diferenças individuais, as empresas não apenas avançam em direção à equidade, mas também potencializam sua capacidade de inovação e criatividade (Siqueira, 2014).

Uma cultura organizacional que abraça a diversidade e pratica a equidade salarial incentiva a colaboração, aumenta a satisfação no trabalho e contribui para a construção de equipes mais fortes e coesas. Assim, a equidade salarial não é apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia empresarial inteligente que promove a inclusão, a satisfação dos funcionários e, por fim, o sucesso organizacional (Hair Jr. et al., 2019).

A implementação de programas de remuneração variável e bônus é uma estratégia poderosa para impulsionar o desempenho individual e coletivo dentro das organizações. Esses incentivos financeiros não apenas reconhecem o esforço dos colaboradores, mas também estabelecem uma conexão direta entre o desempenho e as recompensas, estimulando uma cultura de alta performance.

Programas de remuneração variável frequentemente estão vinculados a metas específicas. A abordagem de Hair Jr. et al., (2019), destaca a importância de métodos de pesquisa em administração, ressaltando a necessidade de estabelecer metas mensuráveis e alcançáveis para garantir a eficácia desses programas. A definição clara de objetivos é fundamental para alinhar os esforços dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização.

Além disso, a pesquisa de Kahn (2022), sobre as condições psicológicas de engajamento no trabalho destaca que metas desafiadoras, quando atingíveis, podem gerar maior engajamento e motivação. Os programas de incentivos financeiros

devem, portanto, ser desenhados de maneira a desafiar os colaboradores, mantendo, ao mesmo tempo, a possibilidade real de alcançar as metas estabelecidas.

A abordagem de Bakker et al., (2021), sobre o envolvimento no trabalho reforça a ideia de que programas de remuneração variável podem ser ferramentas eficazes para criar espirais positivas de recursos e engajamento. Quando os colaboradores percebem que seu desempenho está diretamente ligado a recompensas tangíveis, há um estímulo adicional para contribuir de forma proativa para o sucesso coletivo.

Apesar dos benefícios evidentes, é crucial abordar desafios e considerações éticas relacionados aos programas de incentivos financeiros. Maslach e Leiter (2020), ressaltam que a pressão excessiva por desempenho pode levar ao burnout. Portanto, é fundamental estabelecer equilíbrio entre desafios e suporte, garantindo que os programas não prejudiquem o Bem-Estar dos colaboradores.

A transparência na comunicação sobre os critérios de premiação e o processo de avaliação é vital para manter a confiança dos colaboradores. A pesquisa de Demerouti et al., (2020) sobre o modelo de demandas e recursos destaca a importância de criar um ambiente de trabalho que forneça os recursos necessários para que os colaboradores atinjam as metas, evitando sobrecarga.

Os programas de remuneração variável e bônus são ferramentas estratégicas para estimular o desempenho individual e coletivo. Quando cuidadosamente planejados e alinhados com metas específicas, esses incentivos financeiros não apenas reconhecem o esforço dos colaboradores, mas também fortalecem a cultura organizacional, impulsionando a busca pela excelência. No entanto, é crucial considerar desafios éticos e garantir um equilíbrio adequado entre desafios e suporte para promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

A remuneração total vai além dos simples salários e inclui uma variedade de benefícios não-monetários que desempenham um papel crucial na atração, retenção e satisfação dos colaboradores. Elementos como plano de saúde, horários flexíveis e programas de Bem-Estar não apenas complementam a compensação financeira, mas também contribuem para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Os benefícios relacionados à saúde são componentes essenciais de um pacote de remuneração abrangente. Conforme destacado por Carvalho et al. (2018), a resiliência, a saúde mental e o Bem-Estar dos colaboradores são elementos intrinsecamente ligados ao desempenho no trabalho. A oferta de um plano de saúde abrangente não apenas promove a segurança e o cuidado com os colaboradores, mas

também influencia positivamente na produtividade e na retenção de talentos.

Programas de Bem-Estar, como destacados por Llorens et al., (2022), contribuem para a criação de um ambiente que valoriza a saúde e a qualidade de vida. Iniciativas que envolvem atividades físicas, promoção de hábitos saudáveis e apoio emocional não apenas demonstram a preocupação da empresa com o Bem-Estar dos colaboradores, mas também têm o potencial de melhorar o empenho e a satisfação no trabalho.

Apesar dos inúmeros benefícios, a implementação eficaz de benefícios não-monetários enfrenta desafios e implicações éticas. A pesquisa de Dessen e Paz (2020), sobre indicadores de Bem-Estar pessoal destaca a importância de validar instrumentos de medição para garantir que os benefícios propostos efetivamente contribuam para o Bem-Estar dos colaboradores.

É crucial garantir que os benefícios sejam acessíveis a todos os colaboradores, evitando discriminação. A pesquisa de Diener (1984), sobre Bem-Estar subjetivo enfatiza a necessidade de equidade na oferta de benefícios para promover um ambiente de trabalho justo e inclusivo.

Os benefícios não-monetários desempenham um papel vital na construção de pacotes de remuneração abrangentes. Ao investir em plano de saúde, horários flexíveis e programas de Bem-Estar, as organizações não apenas maximizam a satisfação e a produtividade dos colaboradores, mas também promovem uma cultura organizacional centrada no cuidado, equilíbrio e inclusão. Considerando os desafios e questões éticas, a implementação cuidadosa desses benefícios é fundamental para alcançar o sucesso a longo prazo.

A remuneração baseada em competências estabelece uma ligação mais direta entre os objetivos estratégicos da organização e as habilidades necessárias para alcançá-los. A pesquisa de Hakanen et al., (2020), sobre ganhos positivos no trabalho destaca a importância de recursos no trabalho, especialmente quando os desafios são altos. Uma remuneração vinculada a competências específicas alinha os recursos financeiros diretamente às necessidades estratégicas da organização.

Essa abordagem incentiva os colaboradores a desenvolverem habilidades que são críticas para a realização dos objetivos organizacionais, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação às demandas do mercado. A pesquisa de Bakker et al., (2019), sobre engajamento no trabalho destaca que recursos no trabalho contribuem significativamente para o engajamento, sugerindo que um sistema de

remuneração que valoriza competências pode impulsionar o comprometimento dos colaboradores.

Ao optar por uma remuneração baseada em competências, as organizações incentivam o desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores. A pesquisa de Csikszentmihalyi (2020), sobre a psicologia do envolvimento destaca que o envolvimento pleno ocorre quando os desafios e habilidades estão equilibrados. Um sistema de remuneração que valoriza competências estimula os colaboradores a aprimorarem suas habilidades, buscando o equilíbrio entre desafios e competências.

Esse foco no desenvolvimento contínuo não apenas beneficia os colaboradores individualmente, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. A pesquisa de Katz e Kahn (2021), sobre a psicologia social das organizações destaca que organizações eficazes são aquelas que promovem o aprendizado e a adaptação contínua.

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação de um sistema de remuneração baseado em competências enfrenta desafios e considerações éticas. A avaliação justa e precisa das competências individuais é crucial, evitando possíveis discriminações. A pesquisa de Dessem e Paz (2019), sobre indicadores de Bem-Estar destaca a importância de validar instrumentos de medição para garantir que as avaliações de competências sejam confiáveis e válidas.

11.3 Transparência nas Políticas Salariais

A transparência nas políticas salariais é um componente fundamental para a construção de ambientes organizacionais saudáveis e equitativos. Ao comunicar claramente as políticas salariais, as organizações estabelecem um ambiente de confiança, promovendo a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

A falta de clareza nas políticas salariais pode levar a mal-entendidos e desconfiança entre os colaboradores. A pesquisa de Kahn (2022) destaca a importância da compreensão mútua para o engajamento no trabalho. A transparência nas políticas salariais cria um ambiente em que os colaboradores compreendem como suas contribuições são reconhecidas e recompensadas.

Ao explicar claramente os critérios de avaliação salarial, a estrutura de remuneração e os fatores que influenciam as decisões salariais, as organizações fortalecem a confiança e minimizam a sensação de injustiça. A pesquisa de Meyer e

Allen (1991), sobre comprometimento organizacional destaca que a confiança é um elemento-chave na construção de relações duradouras e produtivas.

A pesquisa de Maslach, et al., (2019), sobre o burnout destaca que a percepção de tratamento justo é vital para o Bem-Estar no Trabalho. A divulgação transparente dessas políticas, reforça o compromisso da organização com a igualdade, minimizando a possibilidade de discriminação e promovendo um ambiente inclusivo.

Bakker et al. (2021), bem como, Carneiro e Bastos (2020) em suas pesquisas relacionadas ao envolvimento no trabalho também destacam que a clareza nas expectativas e recompensas, fazem com que os colaboradores se sintam valorizados, resultando consequentemente em níveis mais elevados de satisfação e comprometimento.

A implementação eficaz de políticas salariais transparentes enfrenta desafios e implicações éticas. A pesquisa de Dessem e Paz (2019) sobre Bem-Estar pessoal nas organizações destaca a importância de considerar as características de personalidade ao desenvolver políticas transparentes. Compreender as diferentes necessidades e expectativas dos colaboradores garantem que as políticas atendam a diversidade da força de trabalho.

Além disso, a transparência não deve comprometer a privacidade individual. É importante equilibrar a divulgação de informações salariais com o respeito aos direitos individuais dos colaboradores. A pesquisa de Borges, Reyes Junior (2020), sobre padrões dialéticos enfatiza a necessidade de uma abordagem cuidadosa para equilibrar a transparência com a proteção da privacidade.

A transparência nas políticas salariais é fundamental para fomentar a confiança e a satisfação dos colaboradores. Ao comunicar claramente as práticas salariais, as organizações promovem a compreensão mútua, a equidade e o engajamento. Apesar dos desafios, a implementação cuidadosa de políticas salariais transparentes contribui para a construção de ambientes organizacionais mais justos, inclusivos e produtivos.

Além disso, a transparência na comunicação sobre os critérios de avaliação de competências é essencial para manter a confiança dos colaboradores. A pesquisa de Borges, et al., (2020), sobre mensuração de comprometimento organizacional destaca que a comunicação clara e transparente é fundamental para a construção de relações positivas.

11.4 Prática de Benchmarking Salarial

A prática de benchmarking salarial emerge como uma estratégia fundamental para as empresas, oferecendo uma abordagem sistemática para avaliar e ajustar suas políticas salariais em relação ao mercado. Ao buscar referências externas, as organizações asseguram a competitividade de seus pacotes de remuneração, promovendo, ao mesmo tempo, a equidade interna.

O benchmarking salarial inicia-se com uma compreensão abrangente do mercado. A pesquisa de Hair Jr. et al., (2019), destaca a necessidade de métodos de pesquisa em administração que considerem a complexidade e a diversidade nas práticas de gestão. As organizações precisam coletar dados sobre as práticas salariais em seu setor, localização geográfica e tamanho para estabelecer comparações significativas.

Essa análise de mercado permite que as empresas identifiquem tendências salariais, compreendam as expectativas dos profissionais e ajustem suas políticas para atrair e reter talentos qualificados. A pesquisa de Meyer e Allen (1991), sobre comprometimento organizacional destaca que a compreensão mútua é crucial para o engajamento no trabalho, e o benchmarking salarial proporciona uma visão valiosa das práticas do mercado.

A principal vantagem do benchmarking salarial é garantir a competitividade na atração de talentos. A pesquisa de Hakanen et al., (2020), sobre ganhos positivos no trabalho destaca a importância de recursos no trabalho, especialmente quando os desafios são altos. Ao oferecer salários competitivos em relação ao mercado, as organizações aumentam suas chances de atrair os profissionais mais qualificados e experientes.

Além da competitividade externa, o benchmarking salarial promove a equidade interna. A pesquisa de Katz e Kahn (2021) sobre a psicologia social das organizações destaca que práticas salariais justas são cruciais para a motivação dos colaboradores. Ao alinhar os salários internos com as práticas do mercado, as organizações minimizam o risco de descontentamento interno e promovem uma cultura de equidade.

A prática de benchmarking também ajuda a evitar disparidades salariais injustas entre diferentes cargos dentro da mesma organização. A pesquisa de Maslach, et al., (2019), sobre o burnout destaca que a percepção de tratamento justo é vital para o Bem-Estar no trabalho, e políticas salariais equitativas são essenciais

para manter a satisfação e a coesão interna.

Embora o benchmarking salarial ofereça inúmeras vantagens, enfrenta desafios e considerações éticas. A comparação direta com outras empresas pode levar a práticas salariais que não consideram fatores específicos da cultura organizacional e das estratégias individuais. A pesquisa de Siqueira (2014), sobre novas medidas no comportamento organizacional destaca a necessidade de políticas salariais que estejam alinhadas aos princípios de justiça e igualdade.

Além disso, o benchmarking deve ser realizado de forma ética e legal, evitando a fixação de salários com base em práticas antiéticas, como acordos informais com outras empresas para manter salários artificialmente baixos. A pesquisa de Hair Jr. et al., (2019), destaca a importância de fundamentar as práticas de pesquisa em administração em métodos éticos para garantir a validade e confiabilidade dos resultados.

O benchmarking salarial emerge como uma estratégia essencial na gestão de remuneração, permitindo que as organizações ajustem suas políticas de acordo com as práticas do mercado. Ao garantir competitividade externa, promover equidade interna e motivar os colaboradores, o benchmarking contribui significativamente para o sucesso organizacional. No entanto, a prática deve ser conduzida com sensibilidade ética e alinhada aos princípios de justiça e transparência.

A discussão em torno da remuneração executiva excessiva tem ganhado destaque, levantando preocupações sobre a equidade, a transparência e a responsabilidade social corporativa. Para abordar essas questões, é crucial implementar práticas que alinhem os interesses dos executivos com os objetivos de longo prazo da empresa e promovam responsabilidade social.

A preocupação com a remuneração executiva excessiva destaca a importância de promover equidade e transparência. O modelo tradicional de remuneração, muitas vezes centrado em bônus e opções de ações, pode criar disparidades significativas. A pesquisa de Hart et al. (2019) sobre os efeitos da personalidade e percepções da situação de trabalho destaca que a equidade é um fator crucial para a satisfação no trabalho.

11.5 Comunicação Efetiva

A comunicação efetiva não se limita apenas à transmissão de informações; ela

também inclui a capacidade de ouvir ativamente, interpretar sinais não verbais e ajustar a mensagem conforme necessário. A promoção dessa compreensão dentro da equipe estabelece as bases para um ambiente de trabalho colaborativo.

A oferta de treinamentos específicos em comunicação é uma estratégia eficaz para desenvolver habilidades comunicativas sólidas. Esses programas podem abranger áreas como comunicação verbal, escrita, escuta ativa e feedback construtivo. A pesquisa de Katz e Kahn (2015) destaca a importância da comunicação eficaz no contexto organizacional, influenciando diretamente a cultura e a dinâmica de uma equipe.

Os treinamentos não apenas fornecem ferramentas práticas, mas também promovem a conscientização sobre a diversidade de estilos de comunicação. Isso é crucial, pois membros da equipe podem ter abordagens diferentes para se expressar e compreender informações. O desenvolvimento de uma linguagem comum e a compreensão das nuances comunicativas facilitam a colaboração.

O aprimoramento das habilidades de comunicação muitas vezes está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de habilidades interpessoais. A pesquisa de Belbin (2012) destaca a importância de reconhecer e aproveitar as diversas habilidades dos membros da equipe. Treinamentos que abordam aspectos interpessoais, como empatia, gestão de conflitos e construção de relacionamentos, contribuem para um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Habilidades interpessoais eficazes promovem um ambiente onde os membros da equipe se sentem ouvidos e valorizados. Isso resulta em uma comunicação mais aberta e eficaz, criando uma base sólida para a resolução de problemas e tomada de decisões conjunta.

A promoção de uma cultura de comunicação não hierárquica é fundamental para cultivar a colaboração dentro da equipe. Isso implica criar um ambiente onde todos os membros se sintam à vontade para expressar suas ideias, independentemente do nível hierárquico. A pesquisa de Adler et al. (2005) destaca que uma comunicação aberta e positiva está associada a níveis mais elevados de desempenho organizacional.

Desenvolver habilidades podem incluir práticas que incentivem a participação de todos nas discussões, a troca de ideias e a construção coletiva de soluções. Reduzir barreiras hierárquicas na comunicação não apenas estimula a inovação, mas também fortalece os laços entre os membros da equipe.

A habilidade de fornecer e receber feedback construtivo é uma componente vital do desenvolvimento contínuo das habilidades de comunicação. Os treinamentos podem enfatizar a importância do feedback e fornece ferramentas para garantir que ele seja construtivo e orientado para o crescimento. A pesquisa de LePine et al. (2008) destaca a relação entre o suporte social no trabalho e o desempenho da equipe.

Ao criar uma cultura de feedback, os membros da equipe podem aprimorar constantemente suas habilidades comunicativas. Esse ciclo de melhoria contínua contribui para um ambiente de trabalho dinâmico e adaptável, capaz de enfrentar desafios com resiliência.

O desenvolvimento de habilidades de comunicação não é apenas uma aspiração; é uma estratégia que gera benefícios tangíveis. Equipes com uma comunicação eficaz são mais ágeis na resolução de problemas, enfrentam conflitos de maneira construtiva e mantêm um alto nível de engajamento. A pesquisa de Hackman e Wageman (2005) destaca a importância de um design claro de trabalho e funções para a eficácia da equipe.

Além disso, uma comunicação clara reduz a probabilidade de mal-entendidos e conflitos, fortalecendo as relações interpessoais e a coesão da equipe. Isso se traduz em maior eficiência na realização de tarefas, atingindo metas organizacionais de maneira mais eficaz.

O desenvolvimento de habilidades de comunicação é um investimento fundamental para construir um ambiente de trabalho colaborativo e eficaz. Por meio de treinamentos focados, o entendimento da importância da comunicação, o aprimoramento de habilidades interpessoais e a promoção de uma cultura de comunicação aberta, as equipes podem maximizar seu potencial coletivo. Essa abordagem não apenas fortalece a dinâmica da equipe, mas também contribui para uma cultura organizacional vibrante e inovadora. Ao priorizar o desenvolvimento de habilidades de comunicação, as organizações estão navegando rumo a um futuro em que a colaboração é a base do sucesso.

A implementação de dinâmicas de integração e quebra de barreiras é essencial para o desenvolvimento de equipes resilientes e coesas. Essas atividades não apenas criam um ambiente propício para a colaboração, mas também fortalecem os laços entre os membros da equipe, promovendo uma cultura de confiança e camaradagem. Neste contexto, exploramos a importância dessas dinâmicas na construção de equipes eficazes.

Dinâmicas de integração são projetadas para ir além das interações profissionais, buscando estabelecer uma conexão humana genuína entre os membros da equipe. A pesquisa de LePine et al. (2008) destaca a relação entre o suporte social no trabalho e o desempenho da equipe. Atividades que incentivam a partilha de experiências pessoais e interesses comuns ajudam a criar laços que vão além das responsabilidades profissionais.

Essas dinâmicas possibilitam que os colaboradores se conheçam em um nível mais pessoal, o que contribui para um ambiente de trabalho mais aberto e compreensivo. A construção de relacionamentos positivos não apenas fortalece a dinâmica da equipe, mas também cria uma base sólida para enfrentar desafios juntos.

Ao iniciar um novo projeto ou formar uma nova equipe, é comum que existem barreiras iniciais, como desconhecimento mútuo e receio de expressar ideias. Dinâmicas de quebra de barreiras são cruciais para superar esses obstáculos. A pesquisa de Tuckman (1965) sobre o desenvolvimento de grupos destaca a fase de "formação", onde as relações são superficiais e cautelosas.

Atividades que incentivam a colaboração, a comunicação aberta e a resolução de problemas em equipe ajudam a quebrar essas barreiras iniciais. A criação de um ambiente que valoriza a contribuição de cada membro, independentemente da posição hierárquica, fomenta um espírito de equipe desde o início.

A confiança é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer equipe. A pesquisa de Hackman e Wageman (2005) destaca a importância de um design claro de trabalho e funções para a eficácia da equipe.

Atividades que requerem cooperação e dependência mútua incentivam os membros da equipe a confiarem uns nos outros. Ao superar desafios juntos, os colaboradores desenvolvem um entendimento mais profundo das habilidades e pontos fortes uns dos outros. Esse desenvolvimento de confiança é crucial para enfrentar desafios complexos e promover a resiliência da equipe.

Figura 10 - Modelo de comunicação efetiva.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

"Comunicação no Cotidiano de Trabalho"

Nas atividades diárias, como reuniões e interações em ferramentas de comunicação, estabelecemos a base para uma comunicação eficaz no trabalho. Essa comunicação constrói pontes, superando distâncias geográficas, culturais e sociais entre equipes globais. Alguns resultados da comunicação efetiva incluem:

1. Estímulo à Criatividade e Fluxo de Informação: Facilita a expressão de ideias, promovendo um ambiente onde as pessoas se sentem à vontade para comunicar em suas línguas nativas.
2. Compartilhamento de Conhecimento: Favorece a disseminação de boas práticas entre equipes, contribuindo para a entrega de projetos de alta qualidade e velocidade.
3. Entrega de Projetos Aprimorada: Apresentações e comunicados mais envolventes para colegas e clientes.
4. Oportunidades para Representação em Reuniões e Apresentações: Pessoas têm chances de representar o time em contextos importantes.
5. Espaços Informais para Socialização: Estimula conversas que desenvolvem valores como empatia, promovendo satisfação no trabalho.
6. Comunicação Rápida e Efetiva em Ferramentas como Slack e Skype: Mesmo

em comunicação assíncrona.

7. Capacidade de Escuta Ativa: Inclui compreensão de sotaques variados.

Comunicação da Liderança para as Equipes

Líderes desempenham papel crucial na comunicação efetiva, desdobrando objetivos organizacionais para cada membro da equipe. A liderança se destaca em:

1. Comunicar Valores e Objetivos: Evitando brechas para desentendimentos.
2. Inspirar Confiança e Ação: Líderes comunicativos motivam a equipe.
3. Facilitar Mobilidade Interna: Oportunidades para comunicar e liderar em línguas não nativas.
4. Apresentação Confiante para Clientes e Parceiros Globais: Habilidade essencial.
5. Integração bem Orquestrado: Integrando novos membros rapidamente.
6. Fomentar Aceitação de Papéis de Liderança Mais Amplos: Encorajando o crescimento.

Comunicação para Difusão da Cultura Empresarial

Com a expansão do trabalho remoto, a disseminação da cultura empresarial torna-se desafiadora. Estratégias incluem:

1. Comunidades de Aprendizagem: Em torno de temas alinhados aos valores da empresa.
2. Inclusão de Diversidade no Time: Para uma atmosfera inclusiva e compreensão mútua.
3. Desenvolvimento de Habilidades Pessoais: Melhorando a comunicação na vida profissional e pessoal.
4. Mentalidade de Aprendizado Contínuo: Atraindo talentos abertos a desafios e soluções positivas.

11.6 Trabalho em Equipe

As práticas de trabalho em equipe enfatizam a valorização da colaboração e do trabalho em equipe. Isso cria uma cultura onde os membros da equipe reconhecem a importância de suas contribuições coletivas para o sucesso organizacional, fortalecendo o comprometimento. Ao reconhecer as conquistas coletivas, as práticas de reconhecimento grupal celebram os marcos alcançados pela equipe como um todo. Isso promove um sentimento de realização compartilhada e incentiva a continuidade

dos esforços conjuntos (Llorens et al., 2022).

Formação de Equipes, para melhoramento dos relacionamentos entre colaboradores. As estratégias de desenvolvimento de equipes focalizam na aprimoração das relações interpessoais e na promoção da coesão no ambiente de trabalho, visando aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores (Buller; Bell, 1986; Katzell; Thompson, 1990). As técnicas empregadas nessas estratégias englobam a resolução colaborativa de problemas, o brainstorming e atividades para estabelecimento de metas. Pesquisadores constataram que iniciativas de formação de equipes bem delineadas podem aprimorar a qualidade das interações interpessoais e a coesão grupal (Thye; Lawler, 2002).

Um cuidado adicional em práticas de formação de equipe e respeitar a individualidade despeito de certos colaboradores que apreciam o trabalho em equipe, outra parcela põe opta por desempenhar suas funções de maneira independente (Cummings, 1981; Hackman; Oldham, 1980). A imposição de trabalhar em equipe pode comprometer a sensação de autonomia dos funcionários, resultando em uma redução da satisfação no trabalho (Campion et al., 1993).

A formação de equipes eficientes desempenha um papel crucial no sucesso organizacional, impulsionando a inovação, a produtividade e a satisfação dos colaboradores. A composição adequada e o desenvolvimento contínuo de habilidades interpessoais são elementos fundamentais para criar equipes resilientes e colaborativas capazes de enfrentar desafios complexos. Neste contexto, exploraremos a importância desses fatores na construção de equipes eficientes.

A composição adequada da equipe é o primeiro passo para garantir sua eficiência. Cada membro da equipe traz consigo uma combinação única de habilidades, conhecimentos e experiências. A pesquisa de Hackman (2012) destaca que a diversidade de habilidades e perspectivas é crucial para a resolução criativa de problemas e a inovação.

Ao montar equipes, é essencial considerar não apenas as habilidades técnicas, mas também as competências interpessoais. A diversidade não apenas amplia o conjunto de habilidades disponíveis, mas também promove uma cultura inclusiva, onde diferentes pontos de vista são valorizados. Além disso, a pesquisa de Katzenbach e Kahn (2015) destaca que a diversidade nas equipes pode impulsionar o comprometimento e o senso de pertencimento.

A equipe contribui para o reforço da identidade da equipe. Quando os membros

percebem que seu trabalho conjunto é reconhecido e valorizado, isso fortalece o sentimento de pertencimento e a identificação com a equipe. Ao reconhecer o esforço coletivo, as práticas de reconhecimento grupal motivam os membros da equipe a trabalharem em prol de objetivos comuns. Isso cria um ambiente onde todos estão comprometidos com metas compartilhadas, impulsionando a produtividade (Bakker et al., 2021).

A transparência nas práticas de reconhecimento grupal é essencial. Os critérios para o reconhecimento coletivo devem ser claros e compreensíveis por todos os membros da equipe, promovendo a justiça percebida e evitando mal-entendidos (Llorens et al., 2022). As práticas de reconhecimento grupal devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais. Quando o reconhecimento é vinculado ao progresso em direção às metas da empresa, os membros da equipe percebem a relevância de seu trabalho para o sucesso global (Bakker et al., 2021).

Ritualizar a equipe, seja por meio de cerimônias, eventos ou sistemas regulares, cria uma tradição que fortalece a cultura de reconhecimento. Essa ritualização contribui para a consolidação do comprometimento da equipe (Llorens et al., 2022). A inclusão de práticas de reconhecimento grupal é essencial para fortalecer o comprometimento da equipe. Ao celebrar as conquistas coletivas e promover uma cultura de colaboração, as organizações criam um ambiente onde todos se sentem valorizados e comprometidos com o sucesso da equipe (Bakker et al., 2021).

Investir em programas de desenvolvimento de líderes desempenha um papel crucial na melhoria das habilidades de liderança, o que, por sua vez, promove um maior comprometimento dos líderes com suas responsabilidades. Esses programas oferecem vários benefícios significativos.

Primeiramente, eles proporcionam o desenvolvimento de habilidades de liderança essenciais, incluindo aprimoramento da comunicação, tomada de decisões assertivas e gestão eficaz de equipes (Avolio et al., 2021). Além disso, os programas de desenvolvimento alinham os líderes com os objetivos organizacionais, garantindo que compreendam e estejam comprometidos com a visão e missão da empresa (Kahn, 2022).

Um dos principais resultados desses programas é o estímulo à motivação pessoal dos líderes. O desenvolvimento contínuo os incentiva a buscar constantemente o aprimoramento, impactando positivamente seu comprometimento com suas funções (Avey et al., 2020).

No que diz respeito aos treinamentos voltados para a dinâmica de equipe, eles desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho mais satisfatório e no aumento do comprometimento coletivo. Isso é alcançado através do fortalecimento da colaboração e comunicação entre os membros da equipe, bem como da capacitação das equipes para lidarem eficazmente com conflitos e estabelecerem objetivos compartilhados (Bakker & Demerouti, 2019).

A avaliação regular das necessidades de treinamento é uma prática fundamental para manter a relevância e eficácia dos programas tanto para líderes quanto para equipes. Isso envolve a coleta de feedback dos líderes e membros da equipe para identificar áreas de melhoria e ajustar os programas de treinamento de acordo, bem como a adaptação dos treinamentos às mudanças no ambiente de trabalho e a personalização dos programas com base nas necessidades específicas da organização (Hair Jr. et al., 2019).

A incorporação de práticas de coaching é vital para o desenvolvimento contínuo de líderes e equipes. O coaching oferece uma abordagem personalizada para o desenvolvimento de habilidades de liderança, fornecendo orientação individualizada para fortalecer pontos específicos e oferecendo feedback construtivo aos líderes (Gomes, 2021).

A adoção de tecnologias educacionais inovadoras também contribui para a eficácia dos programas de treinamento. Isso inclui o aprendizado online, oferecem flexibilidade aos líderes e equipes para acessarem conteúdo valioso de qualquer lugar e a qualquer momento, bem como a utilização de simulações e elementos de gamificação para tornar o processo de aprendizado mais envolvente e interativo (Hamel; Valikangas, 2003).

É importante que os programas de treinamento abordem tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, desenvolvendo habilidades técnicas essenciais para as funções dos líderes e membros da equipe, além de focar no desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, liderança situacional e resolução de conflitos (Macedo, 2020).

Programas de treinamento que abordam questões como comunicação, inteligência emocional e trabalho em equipe são ferramentas essenciais para o desenvolvimento dessas habilidades. Colaboradores bem treinados em habilidades interpessoais são mais propensos a colaborar de forma eficaz, resolver conflitos de maneira construtiva e apoiar o crescimento mútuo. A pesquisa de Belbin (2012)

destaca que equipes bem equilibradas em termos de habilidades interpessoais são mais propensas a atingir seus objetivos.

Equipes eficientes têm a capacidade de impulsionar a inovação e a produtividade. A diversidade de habilidades e perspectivas cria um ambiente propício à inovação, onde diferentes abordagens para os problemas são incentivadas. A pesquisa de West (2012) sobre equipes de alto desempenho destaca que a diversidade de habilidades é um fator crítico para a inovação.

Além disso, equipes bem formadas conseguem aproveitar o potencial de cada membro, otimizando a distribuição de tarefas de acordo com as competências individuais. A pesquisa de Hackman e Wageman (2005) sobre liderança e desempenho de equipe destaca a importância de um design claro de trabalho e funções para a eficácia da equipe.

A formação de equipes eficientes está intrinsecamente ligada à satisfação e ao engajamento dos colaboradores. Equipes bem equilibradas proporcionam um ambiente de trabalho mais gratificante, onde os membros se sentem valorizados por suas contribuições únicas. A pesquisa de Kahn (1990) sobre engajamento no trabalho destaca a importância de equipes que promovem um senso de significado e pertencimento.

Além disso, o desenvolvimento de habilidades interpessoais contribui para um clima organizacional positivo, onde a comunicação é eficiente e os conflitos são gerenciados de maneira construtiva. A pesquisa de LePine et al. (2008) destaca a relação entre o suporte social no trabalho e o desempenho da equipe.

Embora a formação de equipes eficientes seja crucial, existem desafios e considerações éticas a serem considerados. A gestão da diversidade requer sensibilidade para evitar estereótipos e promover um ambiente inclusivo. A pesquisa de Cox e Blake (1991) destaca a importância de programas de diversidade que vão além da simples conscientização para efetivamente transformar a cultura organizacional.

Além disso, a promoção do desenvolvimento de habilidades interpessoais deve ser feita de maneira ética e respeitosa, evitando manipulações ou constrangimentos. A pesquisa de Adler et al. (2005) sobre o impacto do Capital Psicológico no desempenho destaca que o desenvolvimento de habilidades interpessoais deve ser autêntico e voltado para o Bem-Estar dos colaboradores.

A formação de equipes eficientes é um catalisador essencial para o sucesso

organizacional. Ao considerar cuidadosamente a composição da equipe, promover o desenvolvimento de habilidades interpessoais e fomentar um ambiente inclusivo, as organizações podem criar equipes resilientes capazes de inovar, colaborar e enfrentar desafios de maneira eficaz. Essa abordagem não apenas impulsiona a produtividade e a satisfação dos colaboradores, mas também contribui para uma cultura organizacional vibrante e centrada nas pessoas.

11.7 Liderança e suas Habilidades

A liderança é um arranjo social que estabelece conexões de influência entre indivíduos. Este sistema de interação humana é composto pelos líderes, seus gestores, um contexto específico e um ambiente social temporal. A manifestação desse sistema de liderança pode ser observada em diversas situações, como na esfera familiar, educacional, esportiva, política, profissional, comercial, nos domínios públicos e espaços privados (Panzenhagen; Nez, 2018).

O líder é um facilitador que proporcionando apoio quando necessário as equipes. Através do ato de instruir, o conhecimento é internalizado, e os resultados tornam-se evidentes (Leme, 2016). Equipes de alta performance podem se desenvolver sendo um dos pilares de sustentação para qualquer instituição, sendo um fator importante na procura de vantagens competitivas.

Ancona e Nadler (1988) afirmam que equipes são conjuntos de pessoas formados para gerar sinergia, permitindo o crescimento por meio da aplicação coordenada de conhecimentos técnicos, visando a um desempenho coletivo que supere a simples soma de suas partes.

Construir uma equipe de alto desempenho não é uma tarefa simples; demanda tempo, comprometimento e um esforço contínuo de aprendizado. No primeiro estágio, é crucial a seleção cuidadosa de profissionais que possuam características que contribuam para o sucesso coletivo da equipe, buscando resultados excepcionais. Nesse contexto, o papel do líder é fundamental, pois é ele quem lidera, indicando a direção, e os demais membros seguem sua liderança. Essa dinâmica representa o objetivo central de qualquer líder de equipe (Dyer, 2017).

A liderança desempenha um papel crucial ao mobilizar e direcionar a energia das pessoas, fornecendo-lhes orientação e coordenando seus esforços. De fato, ela se configura como um indicador essencial do potencial de uma empresa, divergindo

dos resultados financeiros que meramente refletem o histórico da empresa. Uma liderança robusta eleva uma empresa já competente, ao passo que, inequivocamente, uma liderança frágil diminui seu potencial e, com o tempo, compromete sua sustentabilidade (Charan, 2008).

O papel do líder é essencial para o crescimento e a conquista de alta performance pela equipe. Se os resultados não forem avaliados de forma contínua, a equipe terá dificuldade em compreender seu estado atual e as medidas necessárias para aprimorar seu desempenho. O líder facilita o crescimento e o desenvolvimento da equipe, incentivando a resolução de conflitos, promovendo a cooperação e a complementaridade de práticas, habilidades e ações dos membros. Essa dinâmica contribui para que as equipes alcancem seus objetivos, transformando-se em um diferencial competitivo para a instituição empresarial (Luecke, 2010).

Dias e Gomes (2015) ressaltam que a liderança exerce uma influência profunda no desempenho da equipe em termos de satisfação, geração de novas ideias, inovação, coesão, comunicação, resolução de conflitos, ética, confiança, entre outros aspectos. Por isso, é crucial que a organização identifique o estilo de liderança mais adequado à sua realidade e trabalhe nesse sentido, visando aprimorar tanto o desempenho da equipe quanto da liderança, com foco na realização plena dos resultados organizacionais.

O estilo de liderança desempenha um papel crucial na moldagem da dinâmica das equipes e, conseqüentemente, na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. A pesquisa de Bass e Avolio (1994) destaca diferentes estilos, como transformacional, transacional e laissez-faire, e seus impactos no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Líderes transformacionais, por exemplo, que inspiram e motivam, muitas vezes resultam em equipes mais satisfeitas e comprometidas. A abordagem do líder, suas práticas e valores influenciam diretamente a cultura organizacional e, portanto, é vital compreender como os diferentes estilos de liderança moldam o ambiente de trabalho.

O desenvolvimento de habilidades de liderança é um investimento estratégico para a criação de um ambiente de trabalho mais inspirador e comprometido. Programas de desenvolvimento para líderes, como treinamentos em inteligência emocional, comunicação eficaz e resolução de conflitos, capacitam os líderes a enfrentarem desafios complexos. A pesquisa de Avolio e Yammarino (2013) destaca a relação entre o desenvolvimento de liderança e o aumento do comprometimento dos

colaboradores. Líderes bem treinados são capazes de cultivar uma cultura organizacional que promove a aprendizagem contínua, o desenvolvimento pessoal e o engajamento.

A liderança servidora emerge como um modelo eficaz para promover a satisfação no trabalho, destacando a importância de líderes dedicados ao Bem-Estar de suas equipes. A pesquisa de Greenleaf (1977) introduziu esse conceito, que coloca os líderes no papel de servidores, priorizando as necessidades dos colaboradores. Líderes servidores demonstram empatia, desenvolvem as habilidades de seus liderados e criam um ambiente de trabalho baseado na confiança e na colaboração. A promoção da liderança servidora contribui diretamente para a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

Líderes desempenham um papel crucial na promoção da diversidade e inclusão, contribuindo significativamente para a criação de ambientes de trabalho mais satisfatórios e comprometidos. A pesquisa de Cox e Blake (1991) destaca que líderes que valorizam e promovem a diversidade criam equipes mais inovadoras e eficazes. Líderes inclusivos garantem que cada voz seja ouvida, respeitam as diferenças e promovem um senso de pertencimento. Isso não apenas impacta positivamente a satisfação no trabalho, mas também fortalece o comprometimento com os objetivos organizacionais.

O processo de seleção e atribuição de funções desempenha um papel vital na construção de equipes equilibradas e eficientes. Estratégias criteriosas na escolha dos membros da equipe, considerando habilidades complementares e afinidades, são fundamentais para promover uma dinâmica coesa e maximizar o potencial de cada colaborador.

Um passo crucial no processo de seleção é a análise criteriosa das habilidades e competências dos candidatos. Ao considerar as demandas específicas do projeto ou da tarefa, os gestores podem identificar as habilidades técnicas necessárias e avaliar como os conhecimentos e experiências de cada candidato se alinham a essas exigências. A pesquisa de Hackman (2012) destaca a importância da diversidade de habilidades para impulsionar a inovação e a eficácia da equipe.

É imperativo buscar não apenas habilidades técnicas, mas também habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, trabalho em equipe e resolução de conflitos. Ao construir uma equipe equilibrada, a complementaridade de habilidades é essencial para abordar diferentes aspectos de uma tarefa complexa. A pesquisa de Belbin

(2012) sobre papéis de equipe destaca a importância de reconhecer e aproveitar as diversas habilidades dos membros da equipe.

Além das habilidades técnicas, a avaliação das afinidades e estilos de trabalho é crucial para a formação de equipes equilibradas. Considerar como os membros da equipe preferem abordar tarefas, resolver problemas e interagir uns com os outros é fundamental para criar uma dinâmica eficiente. A pesquisa de Tuckman (1965) sobre o desenvolvimento de grupos destaca a fase de "normatização", onde as normas de trabalho e relacionamento são estabelecidas, como vital para a eficácia da equipe.

Entender as preferências individuais pode ajudar na atribuição de funções de acordo com as afinidades naturais de cada membro. Por exemplo, alguns colaboradores podem se destacar em papéis mais analíticos, enquanto outros podem ter habilidades mais voltadas para a interação social. A pesquisa de LePine et al. (2008) destaca a importância da compatibilidade entre membros da equipe para o desempenho efetivo.

A experiência e o conhecimento prévio dos candidatos devem ser criteriosamente avaliados para garantir uma formação equilibrada de equipes. A diversidade de experiências traz perspectivas únicas para a resolução de problemas e inovação. Além disso, a pesquisa de West (2012) sobre equipes de alto desempenho destaca que a diversidade de conhecimentos é um fator crítico para a adaptação e inovação.

Ao atribuir funções, é benéfico considerar como a experiência passada de cada membro pode contribuir para a realização das metas da equipe. Equipes equilibradas não apenas possuem uma gama diversificada de habilidades, mas também uma riqueza de conhecimentos que podem ser aplicados de maneira complementar.

Durante o processo de seleção e atribuição de funções, é crucial promover a comunicação aberta e transparente. Criar um ambiente onde os membros da equipe se sintam à vontade para compartilhar suas preferências, habilidades e preocupações contribui para uma formação mais equilibrada. A pesquisa de Kahn (1990) destaca a importância do engajamento no trabalho, que é impulsionado por uma comunicação eficaz.

Além disso, a promoção do feedback contínuo auxilia na adaptação da dinâmica da equipe ao longo do tempo. Isso permite ajustes nas funções e responsabilidades conforme a equipe evolui e enfrenta novos desafios. A pesquisa de Hackman e Wageman (2005) destaca a importância de um design claro de trabalho e

funções para a eficácia da equipe.

O processo de seleção e atribuição de funções é fundamental para criar equipes equilibradas e eficientes. Ao analisar cuidadosamente as habilidades, competências, afinidades e experiências dos membros da equipe, as organizações podem promover uma dinâmica que otimiza o potencial coletivo. Essa abordagem não apenas impulsiona o desempenho da equipe, mas também contribui para um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. O investimento na formação equilibrada de equipes é, portanto, essencial para alcançar o sucesso coletivo.

O estilo de liderança, o desenvolvimento de habilidades, a liderança servidora e a promoção da diversidade e inclusão são fatores-chave que influenciam diretamente a dinâmica do ambiente de trabalho. Líderes que compreendem a importância de seu papel na criação de uma cultura organizacional positiva contribuem para equipes mais satisfeitas, comprometidas e produtivas. O investimento na formação de líderes capacitados e na promoção de práticas de liderança éticas e inclusivas é, portanto, essencial para o sucesso a longo prazo de uma organização.

11.8 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento organizacional são componentes vitais para o crescimento e sucesso de qualquer empresa. Essa prática não apenas aprimora as habilidades e conhecimentos dos funcionários, mas também fortalece a cultura corporativa e impulsiona a inovação (Adams, 1965).

No ambiente empresarial dinâmico de hoje, as organizações enfrentam constantes mudanças tecnológicas, econômicas e culturais. Para se manterem competitivas, elas devem investir no desenvolvimento de sua força de trabalho. Isso significa fornecer oportunidades de aprendizado e crescimento que capacitam os funcionários a enfrentarem desafios emergentes e a adaptarem-se às demandas em constante evolução do mercado (Adler et al., 2005).

O treinamento e desenvolvimento organizacional abrangem uma ampla gama de atividades, desde programas formais de educação até iniciativas informais de aprendizado no trabalho. Isso pode incluir workshops, cursos online, mentoria, rotação de cargos, projetos especiais e muito mais. O objetivo é criar uma cultura de aprendizado contínuo, onde os funcionários sintam-se motivados e capacitados a

expandir suas habilidades e conhecimentos (Ancona; Nadler, 1988).

Além de beneficiar os funcionários, o treinamento e desenvolvimento também impactam positivamente a organização como um todo. Funcionários bem treinados tendem a ser mais produtivos, engajados e inovadores. Eles estão mais bem equipados para lidar com tarefas complexas, resolver problemas de forma eficaz e colaborar de maneira mais eficiente com seus colegas (Ancona; Nadler, 1988).

Investir no desenvolvimento dos funcionários demonstra um compromisso com seu crescimento profissional e bem-estar, o que pode aumentar a satisfação no trabalho e a retenção de talentos. Funcionários que se sentem valorizados e apoiados em seu desenvolvimento têm mais probabilidade de permanecer na empresa e contribuir de maneira significativa para seu sucesso a longo prazo (Bakker et al., 2019).

O treinamento e desenvolvimento organizacional não se limitam apenas ao aprimoramento das habilidades técnicas dos funcionários. Também desempenha um papel crucial no desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e inteligência emocional. A capacidade de comunicar-se efetivamente, resolver conflitos, liderar equipes e adaptar-se a diferentes culturas organizacionais é fundamental em um ambiente de trabalho cada vez mais colaborativo e diversificado (Benevides-Pereira, 2002).

Para maximizar o impacto do treinamento e desenvolvimento, as organizações devem adotar uma abordagem estratégica e integrada. Isso envolve identificar as necessidades de treinamento com base nos objetivos organizacionais e nas competências essenciais, desenvolver programas personalizados que atendam a essas necessidades e avaliar regularmente a eficácia desses programas por meio de feedback dos funcionários e métricas de desempenho (Bakker; Demerouti, 2007).

Além disso, é importante que o treinamento e desenvolvimento sejam vistos como um investimento contínuo, e não apenas como um custo. As organizações que priorizam o aprendizado e o crescimento de seus funcionários estão mais bem posicionadas para se adaptar às mudanças do mercado, inovar e manter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo (Bakker; Demerouti, 2007).

O treinamento e desenvolvimento organizacional são um catalisador para o sucesso empresarial. Ao capacitar os funcionários com as habilidades e conhecimentos necessários para prosperar em um ambiente de trabalho em constante evolução, as organizações podem criar uma cultura de excelência, inovação e

crescimento sustentável. Investir no desenvolvimento de sua força de trabalho não é apenas uma decisão inteligente de negócios, mas também uma demonstração de compromisso com o sucesso a longo prazo de toda a empresa (Bakker et al., 2019).

11.9 Matriz de Maturidade

A implementação de uma Matriz de Maturidade pode ser uma estratégia crucial para os gestores que buscam aprimorar o ambiente de trabalho, impulsionar a satisfação dos funcionários e otimizar o desempenho organizacional. Esta ferramenta oferece uma abordagem sistemática para avaliar o estado atual de diversas áreas dentro da empresa, identificando pontos fortes e áreas de melhoria (Macedo, 2020).

Ao utilizar a Matriz de Maturidade, os gestores são capazes de entender quais áreas demandam atenção especial, direcionando seus esforços de forma mais eficaz. Por meio de uma avaliação abrangente, é possível identificar lacunas em processos, práticas ou políticas que podem estar afetando negativamente o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores (Avey et al., 2020).

Essa abordagem permite uma análise holística da organização, considerando não apenas aspectos operacionais, mas também fatores culturais e relacionais. Dessa forma, os gestores podem identificar não apenas problemas superficiais, mas também questões mais profundas que impactam a experiência dos funcionários e o desempenho geral da empresa (Macedo, 2020).

Com base nos esclarecimentos obtidos por meio da Matriz de Maturidade, os gestores podem desenvolver planos de ação personalizados para abordar as áreas identificadas como prioritárias. Esses planos podem incluir a implementação de novos programas de treinamento e desenvolvimento, a revisão de políticas internas, a melhoria da comunicação organizacional, entre outras iniciativas (Avey et al., 2020).

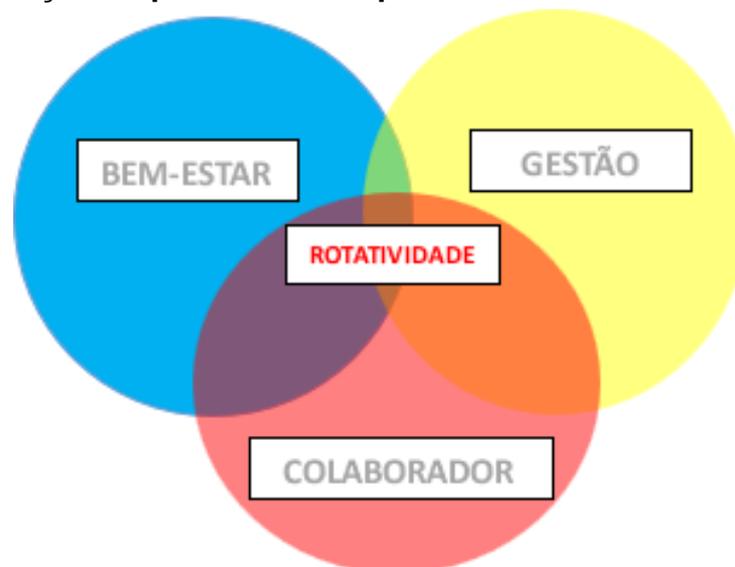
Além disso, a Matriz de Maturidade permite uma monitorização contínua do progresso ao longo do tempo. Isso permite que os gestores avaliem a eficácia das medidas implementadas e façam ajustes conforme necessário, garantindo que a empresa esteja sempre evoluindo e se adaptando às necessidades em constante mudança do ambiente de trabalho (Avey et al., 2020).

Em suma, a Matriz de Maturidade é uma ferramenta valiosa para os gestores que buscam promover um ambiente de trabalho saudável, aumentar a satisfação dos funcionários e impulsionar o desempenho organizacional. Ao fornecer

esclarecimentos claros e direcionados, essa abordagem ajuda as empresas a identificarem e priorizar áreas de melhoria, facilitando o caminho para o sucesso a longo prazo (Macedo, 2020).

Um modelo de matriz de maturidade é uma estrutura que descreve a condição de um processo ou organização em áreas específicas, utilizando critérios predefinidos. A avaliação do nível de maturidade revela o desempenho de um negócio ou sistema em determinadas dimensões. Conforme Avey et al., (2020), afirmam em sua pesquisa, a aplicação de modelos de maturidade permite uma visão clara e abordagem estruturada, proporcionando esclarecimentos valiosos para o desenvolvimento organizacional.

Figura 11 - Identificação de problemáticas para o Bem-Estar.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os modelos de maturidade oferecem vantagens cruciais para empresas, independentemente do setor. Ao proporcionar uma visão clara e uma abordagem estruturada, esses modelos facilitam a compreensão do estado atual de um processo ou organização. Além disso, a integração rápida e a aplicação intuitiva aceleram o mapeamento de áreas críticas para o desenvolvimento, permitindo foco nas questões mais importantes (Avey et al., 2020).

Um ponto crucial é a avaliação personalizada, que permite adaptações conforme as necessidades específicas da empresa. Isso é destacado por Borges-Andrade et al., (2020), que ressalta a importância de medir o comprometimento organizacional de forma personalizada em instituições públicas.

No entanto, é importante considerar os pontos de atenção na aplicação desses modelos. A subjetividade e a intuição podem influenciar as avaliações, e nem todos os critérios são comparáveis nas mesmas bases. Isso reforça a necessidade de uma abordagem cuidadosa ao utilizar modelos de maturidade, destacando sua função principal: compreender os próximos estágios e realizar uma autoavaliação, muitas vezes desconhecida pelos gestores (Avey et al., 2020).

No contexto da gestão de pessoas, a matriz de maturidade surge como uma ferramenta valiosa. Ela permite uma análise detalhada e personalizada, identificando o nível de maturidade em várias áreas e apontando pontos críticos que exigem atenção imediata. Isso é especialmente relevante para a conscientização dos gestores sobre a gestão de pessoas, como destacado por Carneiro e Bastos (2020).

A influência do Bem-Estar no Trabalho e do Capital Psicológico sobre a intenção de rotatividade também é evidenciada na literatura. Filho e Claro (2019) mostram como o impacto do Bem-Estar no Trabalho e do Capital Psicológico influencia diretamente a intenção de rotatividade dos professores.

Os benefícios esperados incluem maior conscientização dos gestores, identificação eficaz de problemas relacionados ao Bem-Estar dos funcionários e ações corretivas. Desenvolver um ambiente de trabalho positivo contribui para a satisfação dos colaboradores, aumentando o capital intelectual da empresa e melhorando o desempenho organizacional. Essa visão é suportada por Gomes (2021), que destaca a importância do Capital Psicológico na liderança e no contexto de empresas de pequeno porte.

A matriz de maturidade é uma ferramenta valiosa para avaliação e melhoria contínua em diversas áreas organizacionais. Ao considerar as vantagens, funcionalidades, pontos de atenção e benefícios esperados, as empresas podem alavancar esse modelo para aprimorar suas práticas de gestão, impulsionar o Bem-Estar dos funcionários e alcançar níveis mais elevados de eficiência e produtividade.

A utilização da análise da Matriz de Maturidade em uma empresa é um processo estratégico composto por sete etapas, proporcionando uma abordagem sistemática para avaliar e aprimorar aspectos críticos do funcionamento organizacional. Este procedimento visa impulsionar o desenvolvimento contínuo da empresa.

O primeiro passo é identificar e envolver as partes interessadas essenciais no processo. Isso inclui líderes de equipe, colaboradores e especialistas nas áreas

avaliadas. A inclusão de diversas perspectivas desde o início garantirá uma análise abrangente e alinhamento entre as metas organizacionais e as expectativas das partes interessadas (Avey et al., 2020).

A coleta de dados é fundamental para uma análise robusta. Utilizando métodos como entrevistas, pesquisas e revisões de documentos, a empresa pode reunir informações relevantes sobre seu estado atual. Essa abordagem multifacetada garante uma compreensão holística da situação, integrando tanto dados quantitativos quanto qualitativos (Hair et al., 2019).

Com base nas informações coletadas, é hora de atribuir pontuações para cada critério. Nesta etapa, é crucial considerar tanto a opinião das partes interessadas quanto dados objetivos. Essa abordagem equilibrada garante uma avaliação justa e precisa do nível de maturidade em cada área avaliada (Avey et al., 2020).

Uma vez identificados os pontos de melhoria, a empresa deve executar planos específicos. O monitoramento regular do progresso é essencial, permitindo ajustes conforme necessário. A participação contínua das partes interessadas neste processo promove uma cultura de melhoria contínua e alinhamento organizacional (Hair et al., 2019).

Realizar avaliações periódicas é fundamental para acompanhar o progresso ao longo do tempo. À medida que a empresa evolui e enfrenta mudanças organizacionais, ajustes na abordagem da Matriz de Maturidade são necessários. Isso garante a relevância contínua do processo de avaliação (Avey et al., 2020).

Comunicar os resultados da análise para as partes interessadas é crucial. Destacar áreas de sucesso e explicar os planos de melhoria promove a transparência e engajamento. Esta comunicação eficaz fortalece o alinhamento organizacional e a compreensão coletiva dos objetivos (Hair et al., 2019).

Estabelecer um ciclo contínuo de feedback e ajustes completa o processo. Os esclarecimentos obtidos durante a análise anterior são utilizados para aprimorar futuras avaliações da Matriz de Maturidade. Esse ciclo contínuo promove a aprendizagem organizacional e a adaptação às mudanças do ambiente empresarial (Avey et al., 2020). Ao seguir esse procedimento estruturado, a empresa estará equipada para uma avaliação abrangente e aprimoramento contínuo, contribuindo significativamente para o desenvolvimento organizacional.

Tabela 10 - Matriz de Maturidade.

	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
	Consciência básica	Emergentes estabelecendo fundamentos	Desenvolvimento e habilidades	Práticas consolidadas	Liderança transformadora
Liderança E Equipes	Neste estágio, os líderes têm uma consciência básica da importância da liderança de pessoas. Suas ações são reativas, respondendo a desafios imediatos. Há uma ênfase limitada na comunicação e no feedback. Mínima colaboração entre equipes.	Os líderes começam a estabelecer fundamentos sólidos para liderar pessoas. Desenvolvem habilidades de comunicação, demonstram interesse pelas necessidades dos colaboradores e iniciam práticas de feedback. Conscientização sobre a importância do trabalho em equipe. Colaboração em pequenos projetos	Líderes demonstram habilidades aprimoradas na liderança de pessoas. Focam na construção de relacionamentos, feedback contínuo. Começam a delegar responsabilidades e a incentivar a autonomia. Líderes desenvolvem habilidades de comunicação e escuta. Há metodologias de trabalho em equipe. Colaboração regular entre diferentes departamentos.	Líderes consolidam práticas eficazes de liderança de pessoas. São proativos na gestão de desempenho, na resolução de conflitos e no desenvolvimento contínuo da equipe. Promovem uma cultura inclusiva e estão abertos a feedback. Líderes inspiram e motivam suas equipes. Incentivo à inovação através de colaboração.	Os líderes demonstram uma liderança transformadora. Eles inspiram, motivam e capacitam suas equipes. Adotam uma abordagem de aprendizado contínuo, promovem a inovação e contribuem significativamente para o desenvolvimento individual e coletivo. Forte colaboração em toda a organização. Desenvolvimento de líderes para sustentar a excelência.
	Base Salarial e Benefícios Essenciais	Personalização Básica	Estratégia de Remuneração Definida	Gestão Proativa de Talentos	Inovação e Personalização Avançada
Remuneração e Benefícios	Neste estágio, a organização oferece uma remuneração básica e benefícios padrão, como plano de saúde e férias remuneradas. As práticas são reativas e orientadas para o cumprimento de requisitos legais.	A organização começa a reconhecer a importância da personalização. Introduz benefícios flexíveis, como escolha de pacotes de saúde e opções de horário de trabalho. A remuneração pode incluir bônus e incentivos simples.	Neste estágio, a empresa desenvolve uma estratégia de remuneração mais clara. Isso inclui a adoção de pesquisas salariais para garantir competitividade externa. Benefícios adicionais, como plano de previdência privada, são oferecidos.	A organização adota uma abordagem mais proativa na gestão de talentos através da remuneração. Implementa políticas de reconhecimento e recompensa para desempenho excepcional. Pode oferecer programas de desenvolvimento financeiro pessoal.	Neste estágio, a organização se destaca pela inovação em remuneração e benefícios. Isso pode incluir programas personalizados, como opções de ações, bem como benefícios que visam o Bem-Estar holístico dos colaboradores. A empresa é líder de mercado em práticas de remuneração.
	Reatividade aos Desafios	Reconhecimento e Resposta Proativa	Estratégias Definidas para Desafios e Oportunidades	Estratégias Definidas para Desafios e Oportunidades	Transformação Contínua
Desafios e Oportunidades	Neste estágio, a organização lida com desafios à medida que surgem. Não há uma abordagem sistemática para antecipar ou responder proativamente a problemas. O foco está na resolução imediata	A empresa começa a reconhecer a importância de abordar desafios proativamente. As equipes identificam e respondem a desafios de forma mais rápida. No entanto, a abordagem ainda é reativa em muitos aspectos.	Neste estágio, a organização desenvolve estratégias para lidar com desafios comuns. Começa a antecipar alguns desafios e aproveitar oportunidades específicas. A comunicação interna é aprimorada para melhorar a resiliência organizacional.	Neste estágio, a organização desenvolve estratégias para lidar com desafios comuns. Começa a antecipar alguns desafios e aproveitar oportunidades específicas. A comunicação interna é aprimorada para melhorar a resiliência organizacional.	No nível mais alto, a organização passa por transformações contínuas. Desafios são vistos como catalisadores para a inovação. A empresa é ágil em responder a mudanças no ambiente externo e lidera iniciativas proativas para moldar o futuro.
	Comunicação unidirecional	Início de comunicação bidirecional	Comunicação bidirecional estabelecida	Elevada participação em sessões de feedback	Cultura de comunicação forte.
Comunicação Efetiva	Pouca ênfase na transparência. Informações básicas compartilhadas apenas quando necessário	Maior transparência em relação às decisões organizacionais. Uso básico de tecnologia para comunicação interna.	Ênfase na transparência e compartilhamento regular de informações. Uso efetivo de tecnologia para facilitar a comunicação.	Implementação de programas de desenvolvimento de habilidades de comunicação. Colaboradores se sentem ouvidos e valorizados.	Estratégias personalizadas para diferentes grupos de colaboradores. Uso avançado de tecnologia para envolver os colaboradores.
	Conscientização Básica	Emergente: Estabelecimento de Programas Básicos	Intermediário: Foco em Desenvolvimento Profissional	Avançado: Cultura de Aprendizagem Contínuo	Exemplar: Inovação e Excelência em Desenvolvimento
Treinamento e Desenvolvimento	Treinamentos esporádicos e não estruturados. Falta de uma estratégia formal de desenvolvimento. Baixo investimento em programas de treinamento.	Implementação de programas regulares de treinamento. Início de avaliações de necessidades de treinamento. Desenvolvimento de algumas habilidades técnicas e comportamentais.	Programas mais abrangentes e adaptados às necessidades da equipe. Avaliações regulares de desempenho e planos de desenvolvimento individual. Integração de tecnologias para treinamento online.	Desenvolvimento integrado à cultura organizacional. Uso de tecnologias avançadas para treinamento e aprendizado. Programas de mentoria e coaching são comuns.	Inovação constante em métodos de treinamento. Estratégias personalizadas de desenvolvimento para cada colaborador. Reconhecimento internacional por práticas excepcionais de treinamento.

Fonte: Elaboração própria (2024)

No cenário corporativo contemporâneo, a evolução da liderança, remuneração e benefícios, enfrentamento de desafios e oportunidades, comunicação efetiva, e treinamento e desenvolvimento são aspectos cruciais que determinam o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Esta evolução pode ser categorizada em níveis progressivos, cada um refletindo um grau crescente de maturidade e sofisticação nas práticas organizacionais.

Liderança e Equipes: A jornada começa com uma consciência básica sobre a importância da liderança de pessoas, onde as ações são predominantemente reativas. À medida que a organização avança, os líderes começam a estabelecer fundamentos sólidos, desenvolvendo habilidades de comunicação e iniciando práticas de feedback. Num outro nível, habilidades de liderança são aprimoradas com foco na construção de relacionamentos e na delegação de responsabilidades, avançando onde se vê líderes consolidando práticas eficazes, promovendo uma cultura inclusiva. No ápice, a liderança transformadora inspira, motiva e capacita equipes, promovendo inovação e desenvolvimento contínuo.

Remuneração e Benefícios: Inicialmente, as organizações oferecem remuneração básica e benefícios padrão, movendo-se em direção à personalização e estratégias mais definidas conforme progridem. A gestão proativa de talentos e a inovação em remuneração e benefícios caracterizam os níveis superiores, destacando programas personalizados e foco no bem-estar holístico dos colaboradores.

Desafios e Oportunidades: As organizações evoluem de uma reatividade básica aos desafios para o reconhecimento e resposta proativa. Estratégias definidas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades marcam uma transição para uma abordagem mais sistemática e estratégica. No nível mais alto, a transformação contínua é impulsionada por uma cultura de inovação, permitindo à organização ser ágil e proativa em um ambiente em constante mudança.

Comunicação Efetiva: A evolução da comunicação inicia com uma ênfase limitada na transparência, progredindo para uma comunicação bidirecional mais eficaz e o uso de tecnologia para facilitar o compartilhamento de informações. Nos níveis mais avançados, estratégias personalizadas e avançadas tecnologias de comunicação promovem uma cultura forte de comunicação, onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos.

Treinamento e Desenvolvimento: Começando com treinamentos esporádicos e não estruturados, as organizações gradualmente implementam

programas regulares de treinamento, evoluindo para abordagens mais abrangentes e personalizadas. O desenvolvimento se torna uma parte integrante da cultura organizacional, com o uso de tecnologias avançadas e programas de mentoria. No estágio mais elevado, a inovação constante em métodos de treinamento e o reconhecimento internacional por práticas excepcionais destacam a excelência organizacional.

Cada etapa dessa evolução não apenas aprimora a capacidade organizacional de enfrentar desafios contemporâneos, mas também prepara a empresa para liderar em um futuro incerto, enfatizando a importância do desenvolvimento contínuo, da adaptabilidade e da inovação.

11.10 Projeto de Aplicação da Matriz de Maturidade

A busca constante por eficiência, qualidade e inovação é fundamental para o crescimento sustentável de qualquer empresa. Nesse contexto, a Melhoria Contínua emerge como uma filosofia que visa aperfeiçoar processos, reduzir desperdícios e otimizar o desempenho organizacional e a Matriz de Maturidade pode suportar para este objetivo sendo o marco para a mitigação da intenção de rotatividade, ou minimamente entender o estágio atual e o caminho a ser percorrido para uma empresa mais saudável no quesito Bem-estar no trabalho. Melhoria Contínua sendo o catalisador para implementação de projetos empresariais com objetivo de redução da intenção de rotatividade.

Importante um alinhamento nos conceitos e fundamentais da Melhoria Contínua e como podem alavancar a implementação de projetos empresariais. Em um cenário empresarial dinâmico, a Melhoria Contínua é um diferencial estratégico.

Ao adotar essa filosofia e implementar projetos de melhoria de maneira eficaz, as empresas podem alcançar não apenas eficiência operacional, mas também a capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente de negócios em constante evolução. A Melhoria Contínua não é apenas uma prática, mas uma mentalidade que impulsiona o sucesso sustentável das organizações.

11.10.1 Definição de Melhoria Contínua

A Melhoria Contínua é uma abordagem sistemática que busca incrementar

continuamente a eficácia, eficiência e flexibilidade dos processos organizacionais. Um bom exemplo que promove a cultura da busca constante por aprimoramento é a conceito da filosofia Seis Sigma, uma metodologia de melhoria de processos, tem suas raízes na década de 1980 e evoluiu para se tornar uma abordagem amplamente adotada em diversas indústrias. Sua história é marcada por desenvolvimentos notáveis e casos de sucesso, metodologia a ser adotada para implementação de projetos empresariais neste trabalho de mestrado profissional.

Inicialmente um breve histórico da filosofia Seis Sigma, iniciado na década de 1980 na Motorola por Bill Smith, onde o engenheiro introduziu pela primeira vez a ideia do Seis Sigma, onde se buscava reduzir a variabilidade nos processos de fabricação.

Objetivo Zero Defeitos: A Motorola estabeleceu o objetivo ambicioso de atingir "zero defeitos" em seus processos. A expressão "Seis Sigma" foi escolhida para denotar um alto nível de qualidade, representando seis desvios-padrão entre a média e o limite de especificação. Na década de 1990 esta filosofia foi adotada por Empresas Globais. General Electric (GE) e Jack Welch, adotou o Seis Sigma e ganhou destaque quando o CEO da General Electric. Welch creditou o Seis Sigma como uma das principais razões para o sucesso da GE.

Expansão para Outras Indústrias: A abordagem Seis Sigma começou a se expandir para além do setor de manufatura, sendo aplicada com sucesso em serviços, saúde e outras indústrias.

Princípios Chave do Seis Sigma: DMAIC

Definir (Define): Estabelecer claramente o problema, os objetivos do projeto e os requisitos dos clientes.

Medir (Measure): Identificar as variáveis críticas e medir a performance atual do processo.

Analisar (Analyze): Analisar dados para identificar as causas raiz dos problemas e oportunidades de melhoria.

Melhorar (Improve): Implementar mudanças para otimizar o processo, buscando soluções eficazes.

Controlar (Control): Estabelecer controles para manter os ganhos e monitorar a estabilidade do processo.

11.10.2 Princípios pontos da Melhoria Contínua

Foco no Cliente: Identificar e atender às necessidades do cliente é a base da

Melhoria Contínua. Isso implica entender as expectativas e adaptar os processos para superar essas expectativas.

Envolvimento dos Colaboradores: A participação ativa dos colaboradores é crucial. Eles são os conhecedores dos processos diários e suas sugestões são valiosas para a identificação de melhorias.

Processo Contínuo de Pequenas Mudanças: Em vez de grandes revoluções, a Melhoria Contínua preconiza ajustes incrementais, pequenas mudanças frequentes que, ao longo do tempo, resultam em melhorias significativas.

Medição e Análise: A utilização de métricas e análises é vital para compreender o desempenho atual e identificar áreas de oportunidade para aprimoramento.

Aprendizado Organizacional: A cultura de aprendizado contínuo é fundamental. Erros são encarados como oportunidades de aprendizado, promovendo a inovação e a evolução constante.

11.10.3 Implementação de Projetos de Melhoria

Diagnóstico Organizacional: Antes de iniciar um projeto de melhoria, é essencial realizar um diagnóstico preciso para identificar lacunas e oportunidades. Isso pode envolver análise de processos, feedback dos clientes e avaliação da cultura organizacional. Identificando o problema, neste caso específico o projeto a ser desenvolvido sobre redução da intenção de rotatividade;

Estabelecimento de Metas Claras: Definir metas claras e mensuráveis é crucial. Isso proporciona uma direção clara para a equipe e facilita a avaliação do sucesso do projeto.

Envolvimento dos Colaboradores: A participação ativa dos colaboradores desde as fases iniciais garantindo insights valiosos e aumenta a probabilidade de aceitação das mudanças.

Aplicação de alguns conceitos e ferramentas da metodologia Seis Sigma para garantir uma abordagem estruturada e eficaz é a estratégia a ser adota. Neste projeto em específico proposto vamos abordar ajudando a compreensão do problema e tecendo um plano de ação para ações de médio e longo prazo, sempre tendo como direcionador de ações a matriz de maturidade. Terá um papel protagonista, sendo utilizada na fase de medição do estágio atual e como direcionador do plano futuro.

Avaliação Contínua: A implementação de melhorias não termina com o projeto. A avaliação contínua é necessária para garantir que as mudanças produzam os

resultados esperados e para identificar novas oportunidades de melhoria, após implementação das ações projeto, gerando indicadores para que os gestores possam acompanhar o processo de mudança.

11.10.4 Implementando projeto de melhoria contínua na empresa

Primeira etapa para um envolvimento de toda organização é a sensibilização da alta direção da companhia e gestores sobre o tema Bem-estar no trabalho e sua importância para uma empresa com um desempenho diferenciado e os impactos sobre a intenção de rotatividade. Apresentação de um conceito sobre Bem-estar, Capital Psicológico, resultado da pesquisa, conclusões.

Conceito sobre melhoria contínua e metodologia Seis Sigma. Uma introspecção para sensibilização sobre os temas para os executivos da empresa, nesta etapa é realizado uma análise da matriz e analisado onde a empresa se encontra, tendo a matriz de maturidade como régua e já propondo onde a empresa almeja atingir nos próximos 12 meses.

Segunda etapa é criação de uma equipe de gestores sendo indicado a participação da média liderança para o projeto. Na elaboração do projeto a ser implementado, cabe uma observação este projeto pode ser implementado dentro de uma área específica da empresa que já venha apresentando um índice de rotatividade acima de outras áreas na organização. Fundamental o envolvimento e acompanhamento da área de recurso humanos como sponsor do projeto.

O sponsor, ou patrocinador desempenha um papel crucial, sendo uma figura fundamental para o sucesso do empreendimento. Importante reforçar alguns pontos importantes para a figura do sponsor do projeto. Suporte na definição de objetivos e visão do projeto, ajudando a definir metas claras, alinhados com a estratégia geral da organização.

Apoio financeiro e de recursos que garanta a disponibilidade de recursos, incluindo financiamento, equipe e tecnologia necessários para o projeto, caso aplicável obviamente, ajudando na tomada de Decisões Estratégicas, oferecendo direcionamento estratégico, auxiliando na tomada de decisões críticas para o sucesso do projeto.

Gestão de Riscos, onde suportará para identificar e mitigar riscos, além de remover obstáculos que possam surgir durante a execução do projeto, comunicação efetiva, sendo o elo de comunicação entre a equipe do projeto e a alta administração,

garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos, mediação e resolução de Conflitos, intervindo em questões e disputas, promovendo um ambiente colaborativo e focado em soluções.

Monitoramento e avaliação contínua após definição do plano de ação, regularmente garantindo que ele esteja alinhado com as expectativas e requisitos definidos no plano de ação, comprometimento de longo prazo e sustentado, para demonstra um comprometimento contínuo ao longo do ciclo de vida do projeto, adaptando-se às mudanças nas circunstâncias.

Celebração de conquistas e reconhecimento. Reconhece e celebra as conquistas e marcos significativos do projeto, mantendo a motivação da equipe é um ponto importante para o sucesso e mensagem para todos os colaboradores. Em resumo, a finalidade do sponsor em um projeto vai muito além do financiamento. Ele atua como um defensor, líder e facilitador, proporcionando a direção e o suporte necessários para garantir que o projeto atenda aos objetivos da organização. O sucesso de muitos projetos está intrinsecamente ligado à qualidade do patrocínio que recebem.

Terceira etapa é o treinamento das pessoas envolvidas diretamente e indiretamente no projeto. Apresentado os meus conceitos do treinamento executivo realizado com a diretoria, porém com um aprofundamento em ferramenta para análise do processo. O treinamento envolvera: conhecimento básico de estatística, gráficos de medicação e análise, técnicas de realização de brainstorm, espinha de peixe, gráfico de Pareto, gráfico de barra, matriz de priorização, análise SWOT, conceitos de implementação de projetos e técnicas de resolução de problemas.

Ferramentas que são comumente utilizadas no treinamento do método DMAIC. A matriz de maturidade já pré analisada e pontuada pela alta direção será o Norte para a equipe, na construção do plano estratégico, sendo o indicador do projeto, objetivando a alavancagem do processo a ser melhorado para uma melhoria do Bem-estar dos colaboradores o seu Capital Psicológico e a redução da intenção de rotatividade. Aqui vale um adendo, caso a direção opte também pode-se fazer neste estágio inicial uma pesquisa usando o anexo 4. Esta medição é desejável, porém opcional, visto que a própria matriz de maturidade e sua utilização como indicador do nível de maturidade do processo realizado pelo alta direção e gestores já atende como indicado do processo a ser melhorada nesta jornada.

Quarta etapa é o início da construção do projeto, tomando como base a

medicação realizada na etapa quatro e iniciar as análises em grupo dos possíveis problemas apresentados. Importante destacar que um projeto de melhoria contínua utilizando a metodologia Seis Sigma é uma abordagem sistemática para identificar e eliminar defeitos, reduzir variações e melhorar a eficiência dos processos. Aqui estão alguns aspectos importantes a serem considerados para garantir o sucesso de um projeto:

Focar em problemas reais e solucionáveis que tenham um impacto significativo nos objetivos estratégicos da organização. Priorize aqueles que estão alinhados com as metas de melhoria e são mensuráveis. Estabeleça limites claros para o projeto. Um escopo bem definido evita a expansão excessiva do projeto e mantém o foco nas melhorias desejadas. A liderança deve demonstrar comprometimento e suporte ao projeto. A falta de envolvimento da liderança pode ser um obstáculo significativo.

Monte uma equipe multifuncional com membros que possuam conhecimentos técnicos, compreensão do processo e habilidades analíticas. Treinamento em metodologia Seis Sigma é essencial. Realize uma análise detalhada do processo atual. Compreender as entradas, saídas, variáveis críticas e pontos de controle é fundamental. Defina métricas de desempenho claras e mensuráveis. Isso permite avaliar o sucesso do projeto e acompanhar as melhorias ao longo do tempo.

Use métodos estatísticos para coletar e analisar dados. Isso proporciona insights objetivos sobre o desempenho do processo. Utilize ferramentas como Ishikawa (espinha de peixe) e 5 Porquês para identificar as causas fundamentais dos problemas.

Quinta etapa, tomando como base o projeto apresentado pela equipe do projeto realizada na etapa quatro é iniciado a fase de análise em grupo usando as ferramentas aprendidas buscando as causas para melhoria do processo, seguindo algumas dicas importantes nesta fase. Usar a matriz de maturidade como uma referência para estudar os possíveis gaps é fortemente indicado que ajudará a equipe num norte a ser seguido.

Desenvolva soluções baseadas em análise de dados. Evite decisões baseadas em suposições ou intuições. Introduza mudanças de forma controlada. Utilize ferramentas de controle estatístico para monitorar e manter melhorias ao longo do tempo. Inclua os colaboradores afetados pelo processo no desenvolvimento e implementação de soluções, isso aumenta a aceitação das mudanças.

Mantenha uma comunicação transparente ao longo do projeto, informando

regularmente a equipe sobre o progresso e os resultados. Fomente uma cultura organizacional que valorize a melhoria contínua criando uma mentalidade de busca constante pela excelência. Após a implementação, avalie o desempenho do processo para garantir que as melhorias foram eficazes. Faça ajustes, se necessário, reconheça e celebre os sucessos. Isso motiva a equipe e reforça a importância da melhoria contínua.

Sexta etapa a matriz de priorização. Aplicação da matriz de priorização sobre os potenciais problema e quais podem ser mitigados. Na matriz que terá como pontos a serem analisados: Frequência da ocorrência, Impacto quando ocorrer, e custo para redução do problema. Os pontos com maior pontuação serão os tratados no projeto.

Priorize as causas para focar nos maiores impulsionadores de melhoria, posteriormente usando uma matriz de priorização onde a pontuação é mais alta quanto maior for a Frequência de ocorrência do problema, Impacto quando o problema ocorre e pontuação inversa para custos adicionais para eliminação do problema, ou seja, onde ser demanda muito investimento as notas são menores. Isto ajuda a focar em problemas que podem ser resolvidos a custo e médio prazo e favorecendo a melhoria contínua do processo.

Obviamente problemas que demanda grandes investimento financeiros não devem ser descartados, porém suas necessidades devem ser apresentadas e abordadas pela alta direção em momento oportuno. Previsão de 8 horas para finalizar esta etapa.

Sétima etapa é o desenvolvimento de um plano de ação para as principais demandas apresentadas pela matriz de priorização, lembrando sempre alguns importantes aspectos para um plano de ação eficiente e eficaz. Lembre-se que o objetivo do projeto é mitigação da intenção de rotatividade, portanto após a etapa da priorização das principais causas as ações propostas devem ter uma visão de curto e longo prazo, uma vez que um dos componentes do Bem-estar que é comprometimento e satisfação fator primordial como demonstrado neste trabalho para um aumento do bem-estar no trabalho.

A matriz de maturidade desempenha um papel crucial na melhoria de processos no contexto da melhoria contínua, sendo que todas as ações propostas devem ter como meta a melhoria do processo que está em análise na matriz de maturidade, seja para liderança e equipes, desafios e oportunidades, comunicação efetiva, treinamento e desenvolvimento e remuneração e benefícios. Neste último

tema as ações devem ter um foco de longo prazo, visto que possíveis demandas aqui envolvem o envolvimento de partes interessadas como direção da empresa, sindicatos, área financeira da empresa entre outras.

Melhorar aspectos relacionados à remuneração e benefícios pode ser um desafio, especialmente quando há restrições de custos. No entanto, existem ações simples de médio o longo prazo que podem suportar e melhorar a percepção geral dos colaboradores, alguns exemplos: uma pesquisa de mercado para entender as médias salariais em sua indústria e região, entendendo melhor onde se encontra sua empresa.

Um programa de reconhecimento, que não envolva grandes custos inicialmente, alguns exemplos de implementação como: reconhecimento público, elogios e prêmios simbólicos podem motivar os funcionários, flexibilidade no Trabalho, onde ofereça opções flexíveis de trabalho, como horários flexíveis ou dias de trabalho remoto. Essa flexibilidade pode ser considerada como um benefício valioso.

Desenvolvimento Profissional, incentive o desenvolvimento profissional, oferecendo treinamentos dentro da própria empresa, workshops e oportunidades de aprendizado pode ser uma forma de benefício, que podem ser realizados pelos próprios colaboradores nas suas especialidades compartilhando seus conhecimentos com outras áreas.

Dê prioridade às promoções internas sempre que possível. Isso mostra aos funcionários que há oportunidades de crescimento e reconhecimento dentro da empresa, assistência à Saúde Mental, e ofereça recursos para o bem-estar mental, como sessões de aconselhamento ou acesso a aplicativos de saúde mental. Isso pode ser uma adição valiosa aos benefícios existentes.

Programas de Bem-Estar, implementando programas de bem-estar que promovam um estilo de vida saudável. Isso pode incluir desafios de condicionamento físico, palestras sobre nutrição etc. Dias de Folga Flexíveis, permitindo a flexibilidade nos dias de folga, sem a necessidade de justificção, para ajudar os funcionários a gerenciarem melhor o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Lembre-se de que cada organização é única, portanto, adaptar essas sugestões ao contexto específico e às necessidades dos funcionários é crucial. Além disso, manter uma abordagem aberta para receber feedback contínuo é fundamental para aprimorar continuamente esses aspectos. Parte superior do formulário

Um aspecto importante num projeto de melhoria de processo é sempre vincular

indicadores para boa parte das ações propostas, ajudando na mensuração do processo a ser melhorado se servir como um indicador real das evoluções das ações. Algumas sugestões para alguns exemplos de indicadores para cada um dos aspectos da matriz de maturidade para os temas organizacionais indicados na matriz de maturidade.

11.10.5 Indicadores para a matriz de maturidade

Comunicação

Realização periódica de pesquisas para medir a satisfação dos funcionários com os canais de comunicação interna.

Frequência de Reuniões de Feedback, regulares onde os líderes fornecem feedback e esclarecem dúvidas.

Participação em Town Halls e Reuniões Gerais, com o percentual de funcionários que participam de reuniões gerais ou Town halls.

Feedback sobre Canais de Comunicação coletando regularmente o feedback direto dos funcionários sobre a eficácia dos canais de comunicação utilizados.

Liderança

Taxa de Engajamento com a Liderança: Medida de engajamento da equipe com os líderes, avaliado por pesquisas regulares.

Taxa de Retenção de Talentos sob Liderança Direta, sendo um percentual de retenção de funcionários que estão diretamente sob a liderança de um gestor.

Trabalho em Equipe

Índice de Satisfação com o Trabalho em Equipe: Avaliação regular da satisfação dos funcionários com seu ambiente de trabalho em equipe.

Treinamento e Desenvolvimento

Taxa de Participação em Treinamentos Obrigatórios: Percentual de funcionários que concluem treinamentos obrigatórios.

Avaliações de Desempenho após Treinamentos: Avaliação do desempenho dos funcionários após a conclusão de programas de treinamento.

Percentual do orçamento alocado para desenvolvimento profissional, quanto do orçamento total é dedicado ao treinamento e desenvolvimento.

Remuneração e Benefícios

Índice de Satisfação com a Remuneração e Benefícios: Pesquisa regular para avaliar a satisfação dos funcionários com sua remuneração e benefícios.

Taxa de Retenção de Funcionários Relacionada a Benefícios: Percentual de funcionários que permanecem na empresa devido aos benefícios oferecidos.

Comparação de salários com o mercado, sendo a avaliação da competitividade salarial em relação ao mercado.

Taxa de implementação de sugestões dos funcionários, sendo um percentual de sugestões de funcionários que foram implementadas para abordar desafios.

Número de iniciativas inovadoras, sendo uma contagem de iniciativas inovadoras implementadas para aproveitar oportunidades. A importância da cultura da melhoria contínua na empresa como estratégia de crescimento empresarial na busca pela excelência operacional numa jornada constante para as empresas que almejam se destacar em mercados cada vez mais competitivos. Nesse cenário, a melhoria contínua emerge como uma estratégia essencial não apenas para a sobrevivência, mas para o crescimento sustentável.

A melhoria contínua envolve uma mentalidade organizacional voltada para aperfeiçoar continuamente as operações, produtos e serviços e focada no crescimento Sustentável através da eficiência operacional. Redução de Desperdícios, que identifica e elimina desperdícios em processos, seja de tempo, recursos ou materiais. Essa eficiência operacional direta contribui para uma redução de custos e uma alocação mais eficaz de recursos.

Aumento da Produtividade, para otimização de processos resultante da melhoria contínua leva a um aumento na produtividade. Funcionários se tornam mais eficientes em suas tarefas diárias, impulsionando a capacidade produtiva da empresa, maior qualidade de produtos e serviços, na aplicação de ferramentas de melhoria dos processos visando reduzir defeitos e variações, garantindo uma maior qualidade nos produtos e serviços entregues ao cliente. A qualidade consistente é crucial para a satisfação do cliente e a construção de uma reputação sólida.

Cultura de inovação, na melhoria contínua fomenta uma cultura de inovação, encorajando colaboradores a propor ideias e soluções. A empresa se torna ágil na resposta a mudanças de mercado, mantendo-se competitiva. Agilidade nos processos de tomada de decisão, tornando mais eficientes resultam em uma tomada de decisão mais ágil. Isso é crucial em ambientes de negócios dinâmicos, onde a capacidade de

adaptação rápida pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Desenvolvimento de habilidades, com programas de melhoria contínua frequentemente incluem treinamento e desenvolvimento de habilidades. Colaboradores adquirem conhecimentos valiosos que não apenas beneficiam a empresa, mas também promovem o crescimento profissional individual.

Engajamento e retenção de Colaboradores engajados são mais propensos a permanecer na empresa. A melhoria contínua cria um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados, contribuindo para a retenção de talentos, crescimento orgânico, através da satisfação do cliente e a qualidade consistente dos produtos e serviços são fundamentais para o crescimento orgânico. Clientes satisfeitos são mais propensos a permanecerem leais e a recomendarem a empresa para outros.

Mudança cultural, através da implementação bem-sucedida da melhoria contínua muitas vezes requer uma mudança cultural significativa. Isso pode ser desafiador, mas é essencial para criar uma mentalidade de busca constante pela excelência. Resistência à mudança dos colaboradores envolvendo também a liderança direta, trabalhar para mitigar está resistência é crucial, a comunicação clara gera excelente benefícios envolver a todos os funcionários no processo e oferecer suporte durante a transição.

A matriz de maturidade como uma norte para a melhoria do Bem-estar no trabalho e do Capital Psicológico alcançando níveis maior com um impacto na redução da intenção de rotatividade, com a retenção dos talentos da empresa em conjunto com técnicas de desenvolvimentos de projetos é um caminho fértil para empresas mais saudáveis e importante contribuidor para perenidade das empresas ao enfrentamento dos desafios futuros promovendo o crescimento sustentável, sendo uma jornada em direção à excelência que capacita as organizações a prosperarem em ambientes empresarial.

11.10.6 Cronograma projeto

Tabela 11 - Cronograma do projeto.

ATIVIDADES	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Primeira etapa - Sensibilização da Direção e Gestores	█							
Segunda etapa - Formação de equipe	█	█						
Terceira etapa - Treinamento das pessoas envolvidas		█	█	█	█			
Quarta etapa - Início da construção do projeto					█	█		
Quinta etapa - Fase de análise em grupo						█	█	
Sexta etapa - Aplicação da matriz de priorização							█	
Sétima etapa - Plano de ação								█

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

11.10.7 Custos

Os itens listados abaixo para o projeto piloto do projeto, não haverá custos e caso tenha serão de responsabilidade do pesquisador.

Espaço/Local:

Aluguel do espaço

Taxas de serviço

Equipamentos Audiovisuais:

Projektor

Tela de projeção

Computadores e laptops

Materiais de Apresentação:

Flipcharts e marcadores

Palestrante:

Honorários

Despesas de viagem e hospedagem
Alimentação

Tecnologia e Software:

Licenças de software específicas
Acesso à internet

Coffee Break e Refeições:

Alimentos e bebidas para coffee break

Material Promocional:

Impressão de material promocional
Divulgação em mídias sociais

Logística:

Transporte do palestrante
Serviços de estacionamento do palestrante

Nota: transporte dos treinados e qualquer custo logístico será de responsabilidade de cada participantes do evento.

11.10.8 Resultados esperados

O investimento no bem-estar dos colaboradores traz uma série de benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo. Ao promover a saúde mental dos funcionários, é possível observar uma redução significativa nos níveis de estresse e ansiedade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, medidas voltadas para o aumento da resiliência emocional e a melhora na qualidade de vida dos colaboradores resultam em um aumento da satisfação no trabalho.

Esse aumento na satisfação no trabalho tem efeito direto no maior engajamento e motivação dos funcionários, bem como ao fortalecimento do senso de pertencimento à equipe e à organização. Ao desenvolver habilidades pessoais, como gerenciamento do tempo, inteligência emocional e autoconhecimento, os colaboradores se tornam mais eficazes em suas funções e mais preparados para lidar com desafios do ambiente de trabalho.

Além dos benefícios individuais, investir no bem-estar dos colaboradores também promove o trabalho em equipe. Ao fortalecer as relações interpessoais e estimular a colaboração e a comunicação eficaz, é possível construir um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sintam valorizados e apoiados.

Para os gestores, essas iniciativas também trazem resultados significativos. O aprimoramento das habilidades de liderança, especialmente aquelas relacionadas à inteligência emocional, motivação e gerenciamento do estresse, permite que os líderes inspirem e fomentem equipes mais eficazes. Além disso, ao incentivar uma cultura organizacional positiva, os gestores contribuem para um ambiente de trabalho que valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e reconhece o trabalho dos colaboradores.

Investir nas habilidades de comunicação dos gestores também é fundamental. Ao aprimorar a comunicação interpessoal e promover um ambiente de trabalho aberto e transparente, os gestores facilitam o fluxo de informações e promovem o feedback construtivo, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento contínuo de suas equipes.

Em resumo, ao priorizar o bem-estar dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho saudável e positivo, as organizações podem colher uma série de benefícios a longo prazo com o aumento da produtividade e melhoria do desempenho organizacional como um todo.

11.10.9 Potenciais impactos dos resultados

Os potenciais impactos dos resultados das iniciativas voltadas para o bem-estar dos colaboradores são significativos e podem ser observados em diversos aspectos organizacionais.

Uma redução na intenção de rotatividade e um aumento na retenção de talentos são efeitos diretos da criação de um ambiente de trabalho positivo e saudável. Ao desenvolver estratégias para o engajamento dos colaboradores e implementar práticas eficazes de retenção de talentos, as organizações conseguem manter profissionais qualificados em suas equipes, reduzindo os custos associados à rotatividade e garantindo a continuidade das operações.

Além disso, investir no bem-estar dos colaboradores melhora significativamente a capacidade da equipe de lidar com desafios. O desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas, a promoção da adaptabilidade e flexibilidade diante de

mudanças e o fortalecimento da capacidade de liderar em momentos de crise são resultados diretos dessas iniciativas. Isso permite que a organização enfrente desafios de forma mais eficaz, mantendo a produtividade e garantindo a resiliência em situações adversas.

É importante ressaltar que a mensuração dos resultados deve ser feita de maneira contínua e sistemática. Através de avaliações de desempenho, pesquisas de satisfação, feedbacks e indicadores de saúde e bem-estar dos colaboradores, as organizações podem monitorar o impacto de suas iniciativas e identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias. Esse processo de avaliação contínua permite que as organizações adaptem suas estratégias de acordo com as necessidades dos colaboradores e garantam que estão alcançando os resultados desejados em termos de bem-estar e desempenho organizacional.

11.10.10 Realização do projeto

O desenvolvimento do projeto ocorrerá durante evento a ser realizado no primeiro semestre de 2024, direcionado a empresários e gestores interessados no aprimoramento de seus processos e colaboradores. Neste encontro serão apresentados todos os detalhes do trabalho proposto, incluindo o produto o método e formação de um grupo piloto.

11.10.11 Conclusão

Neste projeto focado na melhoria contínua de processos, destacando a importância de promover o comprometimento dos colaboradores e garantir sua satisfação no trabalho. O principal objetivo é reduzir a intenção de rotatividade, retendo talentos nas organizações e proporcionando benefícios para todos os envolvidos.

O contexto atual, marcado por transformações significativas nas empresas em resposta à globalização e competição de mercado, destaca a necessidade de adotar abordagens eficazes de gestão para enfrentar desafios diários. A distinção entre organizações que adotam práticas operacionais e aquelas que implementam estratégias mais eficientes é crucial, influenciando diretamente a rotatividade de talentos indesejada.

A satisfação no trabalho é identificada como um fator-chave para o sucesso a

longo prazo das organizações. A compreensão das variáveis relevantes do ambiente de trabalho e a atenção ao bem-estar dos funcionários são essenciais para evitar problemas futuros. Investir na satisfação no trabalho é considerado não apenas uma estratégia, mas uma necessidade para prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.

Reforçando a importância de tarefas enriquecedoras, implementação de práticas de remuneração, comunicação efetiva, desenvolvimento de habilidades interpessoais, um ambiente de trabalho colaborativo, treinamentos específicos em comunicação, incluindo áreas como verbal, escrita, escuta ativa e feedback construtivo, práticas de trabalho em equipe, reconhecimento grupal transparente e uma liderança eficaz são essenciais para fortalecer o comprometimento e alcançar o sucesso organizacional.

Sendo a Matriz de Maturidade uma ferramenta valiosa para os gestores, permitindo uma abordagem sistemática para avaliar diversas áreas dentro da empresa e identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Essa análise holística e com desenvolvimento de planos de ação personalizados, monitoramento contínuo do progresso e ajustes, apoiados pela metodologia de melhoria contínua trarão sucesso a organização com aumento do Bem-Estar psicológico, do Capital Psicológico e com efeito positivos na redução da intenção e rotatividade.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. **Desigualdade nas trocas sociais**. Em L. Berkowitz (Ed.), *Avanços na psicologia social experimental* (Vol. 2, pp. 267–299). Nova York: Academic Press, 1965.
- ADLER, N.E. et al. Economia linguagem e suposições: como as teorias podem se tornar autorrealizáveis. **Revisão da Academia de Gestão**, v. 30, n. 1, p. 8–24, 2005.
- ANCONA, D.G.; NADLER, D.A. **Top hats and executive tales: designing the senior teams**. Group and Organization Studies, 1988.
- AVEY, J. B.; REICHARD, R. J.; LUTHANS, F.; MHATRE, K. H. **Meta-analysis of the AVOLIO, B. J, WALUMBWA, F. O., e LI, W. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance**. Journal of Management and Organization Review, 1, 249–271. 2021.
- BAKKER, A. B, ALBRECHT, S. L., e LEITER, M. P. **Work Engagement: further reflections on the state of play**. London: Journal of Work and organizational psychology.20 (1), 74-88. 2019.
- BAKKER, A. B, DEMEROUTI, E., HAKANEN, J.J., e XANTHOPOULOU, D. Job Resources Boost Work Engagement, particularly when job demands are high. Washington: **Journal of educational Psychology**, 99, 274-284. 2007.
- BAKKER, A. B., e DEMEROUTI, E. **Towards a model of work engagement**. Carrer Development International. Journal of educational Psychology, 13 (3), 209-233. 2019.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o Bem-Estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BLOOM, M. E MICHEL, JG. As relações entre contexto organizacional, dispersão salarial e rotatividade gerencial. **Revista da Academia de Administração**, v. 45, n. 1, p. 33–42, 2002.
- BORGES, Maria de Lourdes, REYES JUNIOR, Edgar. **Padrões dialéticos: para uma compreensão da mudança**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu: PR, 2020.
- BORGES-ANDRADE, J. E; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. **Mensuração de BULLER, P.F.; BELL, C.H. Efeitos da formação de equipes e estabelecimento de metas de produtividade: um experimento de campo**. **Revista da Academia de Administração**, v. 29, n. 2, p. 305–328, 1986.
- CALICCHIO, S. **Albert Bandura e o fator auto-eficácia: Uma viagem à psicologia do potencial humano através da compreensão e do desenvolvimento da auto-eficácia e da autoestima**. Stefano Calicchio (Ed.). ASIN: B0CJQTFBWH. 2023.
- CAMPION, M.A.; MCCLELLAND, C.L. Interdisciexame preliminar dos custos e

benefícios de empregos ampliados: um quase-experimento de design de empregos. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 76, n. 2, p. 186-198, 1991.

CARNEIRO, L. L.; BASTOS, A. V. B. "**Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas.**" Arquivos Brasileiros de Psicologia, vol. 72, no. 2, Rio de Janeiro, maio/ago. 2020.

CARVALHO, V. A. M. L.; CALVO, B. F.; MARTÍN, L. H.; CAMPOS, F. R.; CASTILLO, **comprometimento organizacional em instituições públicas.** Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.). XIX Reunião Anual de Psicologia. Resumos Ribeirão Preto: SBP, p. 236, 2020.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **A descoberta do fluxo:** A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de Janeiro: Rocco, 2020.

DEMEROUTI; E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. B. **The job** DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. **Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. V. 26 n. 3, p. 549-556, 2019.

DESSSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. **Validação do instrumento de indicadores de Bem-estar pessoal nas organizações.** Psicologia em Estudo, v. 15, p. 409-418, 2020.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, v.95, n.3, 542-575, 1984. FILHO, Angelo Polizzi; CLARO, José A. C. S. The impact of well-being at work and psychological capital over the turnover intention: a study of teachers. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, v.20, n.2, 2019.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados: Estatística e Machine Learning com Excel®, SPSS®, Stata®, R® e Python®.** 2ª ed. São Paulo: GEN LTC, 2024. 1288 p.

GOMES, Ana Paula Fernandes. **Capital Psicológico: Lideranças e Empresas de Pequeno Porte.** Appris Editora e Livraria Eireli - ME, 2021.

GOMES, C., XAVIER, L.; LEMOS, Z. A Liderança e a Retenção de Servidores na Gestão Pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 34-73, 2015.

GREENE, C.N. Conexões causais entre gestores remuneração por mérito, satisfação no trabalho e desempenho. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 58, n. 1, p. 95–100, 1973.

HACKMAN, JR.; OLDHAM, G.R. **Redesenho do trabalho.** Em: Redesenho do trabalho. Leitura, MA: Addison-Wesley, 1980.

HAIR JR., J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., e SAMOUEL, P. **Fundamentos de demands resources model of burnout.** Journal of applied psychology, v. 3, p. 499- 512, 2020.

HAKANEN, Jari J., PERHONIEMI, Riku; TOPPINEN-TANNER, Salla. **Positive gain spirals at work:** From job resources to work engagement, personal initiative and

work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 73, Issue 1, Pages 78–91. 2020.

HAMEL, G., e VALIKANGAS, L. **The quest for resilience**. *Harvard Business Review*,81(9), 2003.

HARTER, J. C.; AMY E.; MOUNT, M. K.; K.; WITT, L. A.; HARTWELL, T.D. et al. Ajudando funcionários com problemas: prevalência, custo e características dos programas de assistência a funcionários nos Estados Unidos. **Jornal Americano de Saúde Pública**, v. 86, n. 6, p. 804–808, 1996.

HEATH, C. et al. **Cognitivo reparos: como as práticas organizacionais podem compensar deficiências individuais**. Em LL Cummings & BR Staw (Eds.), Pesquisa em comportamento organizacional (Vol. 20, pp. 1–37). Greenwich, CT: JAI Press Inc., 1998.

HOPPOCK, R. **Job satisfaction**. New York: Harper & Brothers, 1935.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 2022.

KATZ, D. e KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, *Journal of Organizational Psychology*, v. 5,838 p. 2021.

KATZELL, R.A.; THOMPSON, D.E. Trabalhar motivação: Teoria e prática. **Psicólogo americano**, v. 45, n. 2, p. 144-153, 1990.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. **The impact of interpersonal environment on burnoutand organizational commitment**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 9, p. 297-308, 2020.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Qualitymark, 2016.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. Em M. P. Dunnette (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1294-1349). Chicago: Rand-McNally. 1976.

LODAHL, T. M. & KEJNER, M. **The definition and measurement of job involvement**. *Journal of Applied Psychology*, 49, 23-33. 1965.

LORENS, S.; SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. **Does a positive gain LUECKE, R. Criando equipes**. (2a ed,), Record, 2010.

MACEDO, M. **Uma leitura psicanalítica sobre o sofrimento na pós-modernidade**. In P. A. Guareschi, A. Pizzinatto, L. L. Krüger, e M. M. K. Macedo. *Psicologia em questão: Reflexões sobre a contemporaneidade*. (pp.163-175). Porto Alegre: EDIPUCRS. 2020.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. **Engagement no** MARTINS M. C. F.; SANTOS G. E. **Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2020.

MARTINS, M. C. F.; LIMA, L. G.; AGAPITO, P. R.; SOUZA, W. S; SIQUEIRA, M. MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Early predictors of job burnout and engagement. Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2020.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. **Job burnout. Journal Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2019.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review**.v. 1, p. 61-89, 1991. MOTA, A. E. A nova fábrica de consensos. São Paulo: Cortez, 2021.

MICELI, M.P. et al. Preditores e resultados de reações aos planos de pagamento por desempenho. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 76, n. 4, p. 508-521, 1991.

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

MUNKES, J.R.; DIEHL, M. Correspondência ou competição? Processos de comparação de desempenho em uma tarefa de geração de ideias. **Processos de Grupo e Relações Intergrupais**, v. 6, n. 3, p. 305–320, 2003.

MURRAY R. B. Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(4), 599- 609. Aug 2019.

PANZENHAGEN, M. **Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões.** Disponível em: http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

SMITH, P.L.; SMITS, S.J.; HOY, F. Recursos humanos políticas em pequenas empresas: ligações com a satisfação dos funcionários. **Pesquisa Aplicada de GRH**, v. 3, n. 1, p. 1–19, 1992.

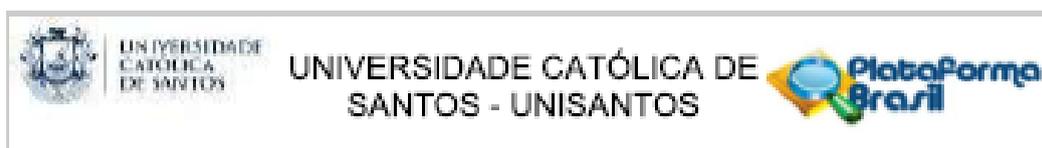
THYE, S.R.; LAWLER, E.J. (Eds.). **Avanços no grupo processo: Coesão, confiança e solidariedade do grupo (Vol. 19).** Oxford, Inglaterra: Elsevier Science, 2002.

VAN EERDE, W.; THIERRY, H. A expectativa de Vroom modelos e critérios relacionados ao trabalho: uma meta-análise. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 81, n. 5, p. 575–586, 1996.

VROOM, V.H. **Trabalho e motivação.** Nova Iorque: Wiley, 1964.

ANEXOS

ANEXO 1 – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: BEM-ESTAR NO TRABALHO E CAPITAL PSICOLÓGICO E AS DECORRÊNCIAS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO TRABALHO

Pesquisador: Marcos Camargo

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 70134323.7.0000.5538

Instituição Proponente: Universidade Católica de Santos - UNISANTOS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.306.759

Apresentação do Projeto:

Reapresentação do projeto parte da hipótese de que há uma relação inversa da dimensão Resiliência do Capital Psicológico e da dimensão Envolvimento com o Trabalho do Bem-estar no Trabalho com a intenção de Rotatividade dos colaboradores em uma empresa.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar a influência Capital Psicológico e do Bem-estar no Trabalho e seu efeito na Intenção de Rotatividade dos trabalhadores em suas atividades laborais

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Nada a declarar, pois pendências atendidas em análise anterior.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Nada a declarar, pois pendências atendidas em análise anterior.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Descritivo de conteúdo das pendências no parecer anterior:

- a) Frase que mencionava "Assinatura do participante" no TCLE foi retirada, pois consentimento será por meio eletrônico assinalando o ícone "eu concordo em participar da pesquisa".
- b) Texto do TCLE apresentado em formato convite;
- c) retirada frase que vinculava a instituição de ensino Unisantos como responsável pelo projeto;
- d) TCLE ajustado em formato e conteúdo nos documentos de apresentação obrigatória;

Endereço: Av. Conselheiro Nébias, nº 300 Campus Dom Idílio José prédio administrativo, 2º andar, sala202
Bairro: Vila Matias **CEP:** 11.015-002
UF: SP **Município:** SANTOS
Telefone: (13)3228-1254 **Fax:** (13)3205-6555 **E-mail:** comet@unisantos.br

ANEXO 2 – CARTA CONVITE DE PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA

Olá, tudo bem?

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da nossa pesquisa “BEM-ESTAR NO TRABALHO E CAPITAL PSICOLÓGICO E AS DECORRÊNCIAS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO TRABALHO”.

Para participar da pesquisa você deve ter no mínimo 18 anos de idade esteja em regime de trabalho em uma empresa, com período mínimo de um (1) ano de trabalho. Sua participação é voluntária, e os dados informados são confidenciais e não serão divulgados de forma individual e somente o pesquisador terá acesso.

Esta pesquisa está vinculada ao curso de Mestrado Profissional em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos, desenvolvida pelo aluno de mestrado Marcos Camargo dos Santos Junior, sob a orientação do professor Prof. Dr. Edgar Toschi Dias.

No link abaixo você terá acesso ao questionário bem como maiores informações sobre a pesquisa, aspectos éticos e contato do pesquisador.

<https://forms.gle/3fFKJAzXC3dXEF9X6>

Agradecemos sua atenção!

Marcos Camargo dos Santos Júnior

Pesquisador responsável

ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “Bem-Estar no trabalho, Capital Psicológico e as decorrências na intenção de rotatividade no trabalho”. Esta pesquisa tem como finalidade analisar a influência do Capital Psicológico e do bem-estar no trabalho, bem como sua relação com a intenção de rotatividade dos trabalhadores em suas atividades laborais.

E, em cumprimento às Resoluções nº 466/12 e nº 510/16, do Conselho Nacional de Saúde, solicitamos que leia atentamente todos os itens a seguir, referentes às etapas do processo, dos riscos e dos benefícios relacionados à sua participação. Portanto, antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Caso você não entenda algum procedimento e necessite de qualquer esclarecimento entre em contato com o pesquisador responsável, Marcos Camargo dos Santos Júnior, e-mail marcoscamargo@unisantos.br, telefone (13) 99632-1969. Importante: você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, em qualquer fase das respostas sem nenhum prejuízo.

Haverá uso de quatro questionários contendo 15 perguntas de caracterização Sociodemográfica; 25 perguntas para avaliação do Capital Psicológico, compostos das dimensões: otimismo, autoeficácia, resiliência e esperança; 13 perguntas para avaliação do bem-estar no trabalho composto das dimensões: compromisso, satisfação e envolvimento com o trabalho e 3 perguntas para avaliar a intenção de rotatividade no trabalho, totalizando 56 perguntas com tempo previsto para suas respostas entre 20 a 30 minutos.

Não há benefícios diretos a você, porém através dos dados levantados será possível identificar quais dimensões do Capital Psicológico e Bem-Estar no Trabalho exercem maior efeito na intenção de rotatividade, contribuindo dessa forma, com informações relevantes que irão corroborar na elaboração de futuros planos para a gestão de pessoas nas empresas e/ou elaboração de políticas públicas.

No caso dessa pesquisa não há risco previsto, uma vez que o cansaço e desconforto devido ao tempo despendido para responder o questionário não irá alterar sua condição de saúde, contudo, caso tenha algum desconforto reporte os sintomas ao pesquisador responsável que lhe encaminhará para uma avaliação clínica, para que possa ser orientado, no caso de haver a necessidade ou não de atendimento gratuito

na Clínica de Psicologia da Universidade Católica de Santos.

Todas as informações coletadas são confidenciais e os dados dos participantes dessa pesquisa, serão identificados com um código, e não com o nome. Apenas o pesquisador responsável terá acesso a eles, assegurando o sigilo e a proteção do participante contra qualquer tipo de discriminação envolvendo os dados coletados.

A sua participação não acarretará despesas pessoais em qualquer fase do estudo. Como também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo pesquisador.

Indenizações serão suportadas pelo pesquisador responsável apenas em caso de dano pessoal, diretamente causado pelos procedimentos efetivamente realizados no referido estudo (nexo causal comprovado), dando a você o direito de solicitar indenizações legalmente estabelecidas, que se restringem ao dano causado exclusivamente pela pesquisa, bem como eventual necessidade de tratamento clínico, conforme especificado na Carta Circular no 166/2018 da CONEP.

Caso você informe seu e-mail no preenchimento das informações, será enviado o Termo de Consentimento e Livre Esclarecido aos seus cuidados ou você poderá fazer o download do termo no link indicado. E, se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica de Santos (CEP- UNISANTOS) – Av. Conselheiro Nébias, 300 – Sala 202 – Campus Dom Idílio, CEP 11015-002 - Telefone: (13) 3205-5555 (ramal 1254) – e-mail: comet@unisantos.br.

Agradeço desde já sua colaboração com esta pesquisa acadêmica.

Por favor escolher uma das opções abaixo:

- Eu consinto em participar da pesquisa
- Não concordo

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO SÓCIOECONOMICO

1. Qual o ano do seu nascimento:

2. Com que gênero você se identifica mais:

- Masculino
- Feminino
- Nenhuma das anterior
- Outros

3. A sua cor ou raça é:

- Branco
- Preta
- Amarela
- Parda
- Indígena

4. PCD (pessoa com deficiência):

- Sim
- Não

5. Estado civil:

- Casado/a
- Solteiro/a
- Viúvo/a
- Casado (a) / mora com um (a) companheiro (a)
- Separado (a) / divorciado (a) / desquitado (a)
- Viúvo (a)
- União estável

6. Qual é o seu nível escolar:

- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-graduação

- Mestrado
- Doutorado

7. Qual é a sua situação atual de emprego:

- Trabalho de meio tempo
- Trabalho de tempo completo
- Buscando recolocação
- Autônomo
- Estudante
- Aposentado

8. Ramo de atuação da empresa:

- Indústria
- Comércio
- Serviço

9. Área de atuação empresa:

- Administrativo
- Financeiro
- Manutenção
- Suprimentos
- Comercial
- Operação
- Engenharia
- Contabilidade
- Planejamento
- Suprimentos
- Logística
- Jurídico
- Outras não especificado

10. Estado onde trabalho:

- Acre
- Amapá

- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Roraima
- Rondônia
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

11. Cidade:

12. Quanto tempo trabalha no atual emprego:

- Menos de seis meses
- Acima de seis meses
- 1 ano
- 2 a 3 anos
- 4 a 6 anos

- 7 anos a 10 anos
- 11 a 15 anos
- Acima de 16 anos

13. Indique a faixa de renda que sua família possui:

- Renda mensal domiciliar até R\$ 2,9 mil
- Renda mensal domiciliar entre R\$ 2,9 mil e R\$ 7,1 mil
- Renda mensal domiciliar entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
- Renda mensal domiciliar superior a R\$ 22 mil

14. Quantos funcionários possui a empresa onde trabalha:

- Com até 19 empregados
- De 20 a 99 empregados
- 100 a 499 empregados
- Mais de 500 empregados

15. Tipo da empresa que trabalha:

- Microempresa – Menor ou igual R\$ 360 mil
- Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões

ANEXO 5 – INVENTÁRIO DO CAPITAL PSICOLÓGICO NO TRABALHO NO TRABALHO – ICPT- 25

INSTRUÇÕES: Indique o quanto você concorda ou discorda das perguntas abaixo. Dê suas respostas anotando, que melhor representa sua resposta:

PERGUNTAS	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1. Sou capaz de resolver problemas no meu trabalho.					
2. Eu espero ter conhecimento suficiente para crescer no trabalho.					
3. Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho.					
4. Fico mais forte após enfrentar demissão no trabalho.					
5. Sou capaz de cumprir as obrigações do meu trabalho.					
6. Eu acredito que tudo dará certo comigo no meu trabalho.					
7. Fico mais forte após enfrentar mudanças no trabalho.					
8. Eu espero ter energia suficiente para ser Bem-sucedido no trabalho.					
9. Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho.					
10. Fico mais forte após enfrentar desafios no trabalho.					
11. Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho					

12. Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho.					
13. Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho.					
14. Eu posso achar formas para mostrar ao meu chefe que faço bem-feito o meu trabalho.					
15. Fico mais forte após enfrentar dificuldade no trabalho.					
16. Sou capaz de dominar os procedimentos novos surgem no meu trabalho.					
17. Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho.					
18. Eu espero ter plano para meu futuro trabalho.					
19. Eu posso descobrir caminhos para atingir meus objetivos no trabalho.					
20. Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho.					
21. Eu posso pensar em muitas maneiras de resolver um problema no trabalho.					
22. Fico mais forte após enfrentar intrigas no trabalho.					
23. Sou capaz de ser criativo no meu trabalho.					
24. Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho.					

25. Fica mais forte após enfrentar inveja no trabalho.					
--	--	--	--	--	--

ANEXO 6 – INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13

INSTRUÇÕES: As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. Pontue com sinceridade, escolhendo a melhor resposta, após cada frase, o quanto você concorda ou discorda em cada uma delas.

PERGUNTAS	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1. Estou contente com a empresa onde trabalho.					
2. Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.					
3. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.					
4. Estou interessado na empresa onde trabalho.					
5. Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.					
6. Estou animado com a empresa onde trabalho.					
7. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.					
8. Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.					
9. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.					

10. Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.					
11. Estou orgulhoso da empresa onde trabalho.					
12. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.					
13. Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.					

ANEXO 7 - ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE (EIR)

A seguir estão três frases que podem representar alguns dos seus pensamentos. Dê suas respostas anotando, nos parênteses, que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

PERGUNTAS	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Penso em sair da empresa onde trabalho					
2. Planejo sair da empresa onde trabalha					
3. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho					

ANEXO 8 – CARTA DA CLÍNICA DE PSICOLOGIA



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
DE SANTOS

Santos, 26 de julho de 2023

Aos Senhores:

Marco Camargo dos Santos Junior – aluno matriculado no Curso de Mestrado Profissional em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

e

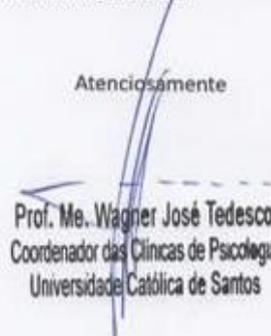
Prof^o Dr. Edgar Toschi Dias – Professor do Curso de Mestrado Profissional em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos

Prezados,

Em resposta a solicitação de apoio / suporte da Clínica Psicológica da Universidade Católica de Santos, em função de possíveis desconfortos ou queixas oriundas nos participantes que responderem ao questionário referente ao projeto de pesquisa intitulado: **"Bem-estar no trabalho e capital psicológico e as decorrências na interação de rotatividade no trabalho"**, e consequente encaminhamento para a Clínica Psicológica da UNISANTOS, vimos consignar o nosso **"de acordo"**.

Sem mais, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos que porventura se fizerem necessários.

Atenciosamente


Prof. Me. Wagner José Tedesco
Coordenador das Clínicas de Psicologia
Universidade Católica de Santos