

# Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração

**Ana Carolina Costa<sup>1</sup>**  
**Gisela Demo<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e  
Gestão de Políticas Públicas, Brasília, Brasil*

**Tatiane Paschoal<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília, Brasil*

**Recebimento:**

11/10/2017

**Aprovação:**

23/05/2018

**Editor responsável:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gina Gaio Santos

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – Com base na relevância da resiliência no ambiente de trabalho e na importância de estratégias efetivas de gestão de pessoas nas organizações, esta pesquisa propõe identificar a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas na resiliência do servidor público no trabalho.

**Metodologia** – Os dados deste estudo quantitativo foram analisados por meio de análise fatorial confirmatória e análise de regressão usando a modelagem de equações estruturais. A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa.

**Resultados** – A política de envolvimento foi o único preditor de resiliência no trabalho. Além disso, os resultados revelaram duas escalas (EPPRH e a Escala de Resiliência no Trabalho) com validade e confiabilidade, que podem ser utilizadas em estudos científicos relacionais.

**Contribuições** – Esta pesquisa contribui para estudos empíricos na área do comportamento organizacional referente à **investigação de** histórico da resiliência no trabalho e, principalmente, à análise de uma relação entre variáveis ainda não exploradas na literatura.

**Palavras-chave** – Políticas e práticas de gestão de pessoas; Resiliência no trabalho; Validação da escala confirmatória; Modelagem de equações estruturais.



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v21i1.3965

## I Introdução

Considerando que as pessoas são as principais protagonistas na obtenção de resultados organizacionais e responsáveis pela produção de conhecimento, as políticas de gestão de recursos humanos (GRH) são importantes quando alinhadas aos objetivos da organização, proporcionando condições para que os funcionários contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores (Armstrong, 2014; Bohlander & Snell, 2009; Boudreau & Lawler, 2014; Deadrick & Stone, 2014; Demo, Martins & Roure, 2013; Legge, 1995). Nesse sentido, as políticas e práticas de GRH são úteis para a construção de sistemas produtivos, promovendo melhores resultados, bem como melhorando a integração, o envolvimento e o desenvolvimento dos funcionários (Mascarenhas & Kirschbaum, 2008). Assim, sob a abordagem estratégica de GRH, políticas e práticas alinhadas às estratégias organizacionais são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais (Morris & Snell, 2010).

As políticas e práticas de gestão de recursos humanos são especialmente importantes quando se consideram as demandas do mundo atual de trabalho impostas aos funcionários. Espera-se que um funcionário seja flexível, adaptável a mudanças e constantemente capaz de moldar-se a novas demandas – em outras palavras, um funcionário resiliente (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo & Goulart, 2011). A resiliência é considerada um processo que permite às pessoas enfrentar adversidades por meio da interação de aspectos sociais e intrapsíquicos (as características e capacidades de cada pessoa) com o seu entorno (Yunes, 2003). Assim, o termo “resiliência no trabalho” refere-se à capacidade do indivíduo de ressignificar situações adversas no contexto organizacional (Gomide, Silvestrin & Oliveira, 2015).

No campo acadêmico, o estudo da resiliência busca contribuir para a compreensão das forças pessoais, que devem favorecer as potencialidades dos indivíduos, tornando-os mais fortes e produtivos (Ryff & Singer, 2003). No campo da gestão, é possível levantar a questão:

as variáveis organizacionais podem influenciar a resiliência do trabalhador?

Portanto, com base na relevância da resiliência ao trabalho e na importância das estratégias eficazes de GRH nas organizações, esta pesquisa teve como objetivo identificar e descrever a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas na resiliência no trabalho de servidores públicos técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília (FUB). Para atingir esse objetivo, foi testado o modelo preditivo estrutural que conecta políticas e práticas de GRH à resiliência no trabalho e, por meio do teste de seu modelo de mensuração, tanto a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (Demo, Neiva, Nunes & Rozzett, 2014) quanto a Escala de Resiliência no Trabalho (Gomide et al., 2015) foram confirmadas. Este estudo buscou preencher a lacuna na literatura sobre a relação entre políticas e práticas de gestão de recursos humanos e a resiliência no trabalho, teoricamente avançando na identificação das consequências das políticas e práticas de GRH. Contribui também com um tipo inovador de pesquisa no setor público, uma vez que a maioria dos estudos relacionados a políticas e práticas de gestão de pessoas e resiliência no trabalho diz respeito ao setor privado.

## 2 Análise da literatura

### 2.1 Políticas e práticas de gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos pode ser definida como uma abordagem estratégica, integrada e coerente à contratação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas nas organizações (Armstrong, 2014). Na opinião de Bohlander e Snell (2009), a GRH é o processo de gestão de talentos humanos com a finalidade de atingir as metas da organização.

Neste estudo, as políticas são entendidas como propostas articuladas da organização em relação às relações humanas, visando alcançar os resultados desejados, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GRH (Demo, Nunes, Mendes, Ferreira & Melo, 2011). As

práticas de GRH são entendidas como rotinas e ações organizacionais que operacionalizam as políticas de GRH (Demo et al., 2014; Legge, 1995).

Considerando que os profissionais de GRH oferecem desenvolvimento de alto desempenho e uma força de trabalho competente nas organizações (Inyang & Akaegbu, 2014), é importante conhecer empiricamente os resultados das políticas e práticas de GRH, como evidenciado pelos estudos científicos relacionais, que vêm crescendo nos últimos anos, demonstrando um aumento na importância das políticas e práticas de GRH para as organizações (Horta, Demo & Roure, 2012).

Nesse contexto, vários estudos mostraram que as políticas de GRH influenciam variáveis como bem-estar no trabalho (Horta et al., 2012; Raykov & Demo, 2014) e confiança nas organizações (Horta et al., 2012). Além disso, Majumder (2012) e Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015) verificaram uma forte relação entre as práticas de GRH e a satisfação dos funcionários.

Os estudos de Gomide e Tanabe (2012), Guest e Conway (2011) e Kim e Lee (2012) evidenciaram a associação entre políticas e práticas de GRH e maior eficácia organizacional. Na mesma linha, Leite, Leite e Albuquerque (2013) indicaram que as políticas e práticas de GRH são vantajosas e eficazes para a empresa. O estudo de Badejo (2015), por sua vez, destacou a influência das políticas e práticas de GRH no desenvolvimento da carreira dos funcionários.

Com base nos resultados desses estudos empíricos, é possível afirmar que um conjunto de políticas e práticas de GRH, coordenadas com a estratégia organizacional, causa impacto positivo nos comportamentos e atitudes dos funcionários e na própria organização, seja pública ou privada. Assim, o sucesso na implementação de metas organizacionais depende muito de como a organização desenvolve seu ciclo de GRH, selecionando as pessoas certas, avaliando seu desempenho e desenvolvendo as habilidades necessárias para garantir o sucesso de suas estratégias de negócio (Devanna, Fombrun & Tichy, 1984), a fim de proporcionar aos funcionários a satisfação de ter condições objetivas

no trabalho, como renda e estabilidade no emprego, bem como condições subjetivas, como segurança, afetividade, apoio e reconhecimento social (Ribeiro et al., 2011).

## 2.2 Resiliência no trabalho

No que diz respeito à compreensão do processo de resiliência nos contextos organizacionais, é importante ressaltar os fatores de risco e proteção (Ribeiro et al., 2011). Os fatores de risco incluem o estresse de múltiplos eventos estressantes, como pressão e responsabilidade pelo trabalho, falta de tempo para a família, falta de apoio de colegas ou superiores, pouca liberdade para criação, falta de autonomia nas atividades, medo de perder o emprego e assédio moral (Job, 2003b). Fatores de proteção, segundo o autor, podem ser considerados como redutores das influências negativas da aceitação de risco e como uma busca de formas criativas e adaptativas para enfrentar dificuldades, como autonomia, autoestima, respeito, reconhecimento, participação de familiares e amigos e apoio de colegas e superiores, muitas das quais são previstas pelas práticas de GRH (Demo et al., 2014).

Assim, o funcionamento e a estrutura de uma organização podem ter um grande impacto na saúde e bem-estar de seus funcionários que, por sua vez, afetam a eficácia da organização como um todo (Hernandez, 2007). Segundo Job (2003b), com maior autonomia e treinamento, os funcionários se sentem mais valorizados e motivados, aumentando assim sua autoestima e, conseqüentemente, sua resiliência.

Como a pesquisa empírica é a principal forma de verificação das possibilidades de diálogo entre diferentes disciplinas (Mendes, 2002), é necessário conhecer os resultados empíricos recentes de estudos científicos relacionais sobre a resiliência. Carvalho, Borges, Vikan e Hjemdal (2011) verificaram que a resiliência contribuiu significativamente para explicar os resultados da socialização organizacional dos servidores públicos de duas universidades.

Além disso, Nalin e França (2015) investigaram a importância da resiliência, a satisfação socioeconômica, o tempo de aposentadoria e o planejamento previdenciário

para a aposentadoria. Os resultados revelaram que a resiliência e a satisfação socioeconômica são os principais previsores do bem-estar na aposentadoria. Além disso, Gomide et al. (2015) testaram o poder de mediação da resiliência no trabalho na relação entre as variáveis da satisfação com os apoios organizacionais percebidos e o bem-estar no trabalho. Como resultado, o modelo proposto não foi confirmado, mas os autores identificaram que a satisfação com os apoios organizacionais é um antecedente tanto da resiliência quanto do bem-estar em ambientes corporativos, e que a resiliência também é um previsor do bem-estar.

Como demonstrado, a resiliência, tanto no Brasil quanto no exterior, é estudada como uma variável preditiva, reforçando a relevância de se estudar também seus antecedentes, que foi a proposta desta pesquisa.

### 3 Método

Este estudo foi explicativo porque teve como objetivo testar os modelos de mensuração e estruturais propostos (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005). Quanto aos meios utilizados para atingir o objetivo, o método de pesquisa foi utilizado com base em uma abordagem quantitativa. O horizonte temporal foi transversal, uma vez que a coleta de dados ocorreu em um único momento da realidade.

Estudando a relação entre as variáveis, o modelo de pesquisa adotou a resiliência no trabalho como critério ou variável endógena e as seguintes como variáveis predictoras ou exógenas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho baseada em competências; e remuneração e recompensas, que compõem as políticas e práticas de gestão de pessoas.

O local da pesquisa foi a Fundação Universidade de Brasília. A FUB visa fortalecer e apoiar a Universidade de Brasília (UnB), instituição universitária de pesquisa, ensino e continuação em todas as áreas do conhecimento e de disseminação científica, técnica e cultural (Universidade de Brasília [UnB], 2015). A

população é composta por cerca de 2 mil servidores públicos técnico-administrativos que trabalham no campus Darcy Ribeiro. Foi tomada a decisão de não incluir o corpo docente nesta pesquisa devido ao fato de as políticas e práticas de GRH para eles serem diferentes das dos servidores públicos técnico-administrativos.

A amostra foi caracterizada como conveniência não probabilística (adesão), por meio da coleta on-line (via internet). Byrne (2009), Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Kline (2011) sugerem um mínimo de 10 indivíduos para cada variável. Quanto à verificação da previsão entre as variáveis, utilizou-se a análise do modelo de regressão por meio da modelagem de equações estruturais (MEE) com o método da máxima verossimilhança (Hoyle, 1995; Raykov & Marcoulides, 2006; Schumacker & Lomax, 2004). É importante selecionar uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80 (Cohen, 1992) no caso das ciências comportamentais. Assim, utilizando o programa GPower 3.1 e considerando a variável preditiva políticas e práticas de gestão de recursos humanos, com 6 previsores e 95% de poder estatístico, obteve-se uma amostra mínima de 146 sujeitos.

Segundo Kline (2011), para modelos simples com poucas variáveis, como no presente estudo, utilizando-se a análise de regressão por meio da MEE, uma amostra de entre 100 e 200 indivíduos em média é o mínimo recomendado. Considerando as 28 observações e os 28 parâmetros, ou seja, zero grau de liberdade, trata-se de um modelo recursivo, classificado conforme identificação acima, e adequado para testes que utilizam a modelagem de equações estruturais com o critério de máxima verossimilhança (Kline, 2011). Assim, seguindo as recomendações da literatura e considerando uma margem de segurança devido à etapa de processamento de dados, a amostra total foi composta por 490 participantes.

No início da etapa de processamento de dados, a análise de distribuição de frequência foi realizada. Em seguida, foi utilizado o procedimento “*listwise*” para a análise de valores faltantes. Nessa etapa, foram registradas 77 perdas devido a questionários incompletos.

Posteriormente, foi investigada a presença de valores discrepantes (*outliers*) com base no método de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013); a investigação detectou 20 valores discrepantes. Em seguida, foram analisados os valores de tolerância e os relacionados ao fator de inflação da variação, revelando que os dados não apresentavam problemas de multicolinearidade nem de singularidade para a amostra estudada (Myers, 1990).

Por fim, analisamos as suposições para o uso da análise multivariada, de acordo com Hair et al. (2009), analisando gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos, a fim de verificar a normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados, conforme recomendação de Field (2009). Todas as suposições foram confirmadas.

Assim, uma amostra final era composta de 393 participantes que se enquadraram nos critérios estatísticos mencionados acima. Essa amostra foi utilizada para a análise fatorial confirmatória e para a análise de regressão. Destacamos que foi realizada a modelagem de equações estruturais e também foi analisada a normalidade multivariada (Marôco, 2010) por meio do software AMOS.

O instrumento de pesquisa aplicada do tipo questionário era composto de três partes: duas escalas de mensuração, ambas validadas cientificamente – a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e a Escala de Resiliência no Trabalho – além da parte demográfico-funcional. O instrumento também continha uma carta convite para participar da pesquisa acadêmica, orientações para o preenchimento do questionário, bem como um formulário de consentimento. O questionário continha 53 itens.

A EPPRH é uma versão melhorada e mais abrangente (com mais políticas) da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), desenvolvida e validada por Demo (2008). A primeira versão da EPPRH, com 6 fatores e 40 itens, foi validada no Brasil por Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012). A EPPRH foi validada transculturalmente nos Estados Unidos por Demo e Rozzett (2012) e obteve um ajuste ainda melhor na validação confirmatória, com o mesmo número de fatores (6) e apenas 32 itens,

sendo, portanto, denominada a versão reduzida da EPPRH. A versão reduzida da EPPRH foi traduzida por Demo et al. (2014) e foi a versão utilizada nesta pesquisa.

O objetivo da EPPRH é medir a percepção dos funcionários sobre a existência de políticas e práticas de GRH nas organizações. A versão reduzida da escala é composta por 32 itens, subdivididos em 6 fatores, ou seja, recrutamento e seleção (RS); envolvimento (INV); treinamento, desenvolvimento e educação (TDE); condições de trabalho (WC); avaliação de desempenho baseada em competências (CBPA); e remuneração e recompensas (CR). O instrumento utiliza uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). A EPPRH tem uma variação explicada de 58%, alfa de Cronbach maior que 0,81 e rho de Jöreskog maior que 0,73.

Com relação à Escala de Resiliência no Trabalho, Batista e Oliveira (2012) partiram do instrumento validado por Batista e Oliveira (2008) que, por sua vez, tem como origem a versão da Escala de Resiliência anteriormente adaptada e validada para adolescentes brasileiros por Pesce et al. (2005). Para identificar a presença de resiliência nos funcionários, a Escala de Resiliência no Trabalho (Gomide et al., 2015) possui uma estrutura uniforme de 15 itens. O percentual de variação explicado pela Escala de Resiliência no Trabalho é de 33,35%, com um alfa de Cronbach de 0,90.

A relação entre as variáveis foi estudada utilizando a análise do modelo de regressão por meio da modelagem de equações estruturais, com base no critério da máxima verossimilhança, cuja função principal é a especificação e estimativa de modelos de relações lineares entre variáveis (Kline, 2011). Assim, a modelagem de equações estruturais foi utilizada para verificar a regressão do modelo proposto, por meio do programa estatístico AMOS.

Segundo Hair et al. (2009) e Kline (2011), a modelagem de equações estruturais pode ser caracterizada por dois componentes básicos, a saber: o modelo estrutural, que consiste de um caminho que relaciona variáveis dependentes a variáveis independentes; e o modelo de

mensuração, que permitiu aos pesquisadores confirmar a estrutura da Escala de Resiliência no Trabalho, anteriormente validada apenas com a análise exploratória e a estrutura da EPPRH.

Este estudo sobre os funcionários técnico-administrativos da FUB foi autorizado com o consentimento do Diretor de Pós-Graduação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e do Magnífico Reitor da Universidade.

## 4 Resultados

### 4.1 Validação confirmatória das escalas de políticas e práticas de gestão de recursos humanos e da escala de resiliência no trabalho

Para testar os modelos de mensuração das variáveis, iniciamos com a análise fatorial confirmatória por meio da modelagem de equações estruturais, utilizando o método de estimativa por máxima verossimilhança, por ser o método mais usado em MEE e por ser mais robusto a problemas de normalidade e eficaz para amostras pequenas e grandes (Hair et al., 2009).

Para determinar a aceitabilidade de um modelo MEE, a verificação do ajuste global de um modelo para a amostra pesquisada pode ser realizada por meio de um indicador de ajuste absoluto, utilizando a estatística do teste do qui-quadrado ( $\chi^2/df$  ou NC), a raiz do erro quadrático médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA*), que melhor representa a adequação de um modelo a uma população e não apenas uma amostra utilizada para estimativa (Kline, 2011), e finalmente um indicador de ajuste incremental, como o índice de ajuste comparativo (*Comparative Fit Index – CFI*), que é mais insensível à complexidade dos modelos e está entre os índices mais utilizados (Hair et al., 2009). De acordo com as recomendações de Kline (2011), os parâmetros são:  $NC < 3,0$ ;  $CFI \geq 0,90$ ;  $RMSEA < 0,08$ .

A estrutura final da EPPRH incluiu 30 itens. Ressaltamos que foi mantida a solução fatorial de seis fatores da estrutura original da escala, validada no Brasil e nos Estados Unidos (Demo et al., 2014), com a exclusão de dois

itens, apresentando um índice satisfatório ( $NC = 2,24$ ,  $CFI = 0,92$ ,  $RMSEA = 0,06$ ). Esses dados permitem afirmar que a estrutura multifatorial tem um bom enquadramento, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2011).

Além disso, as cargas fatoriais de 26 itens de validação confirmatória foram superiores a 0,5, revelando a boa qualidade e a validade da escala (Hair et al., 2009). A Figura 1 mostra o modelo final de mensuração da EPPRH obtido na análise fatorial confirmatória, com os respectivos parâmetros.

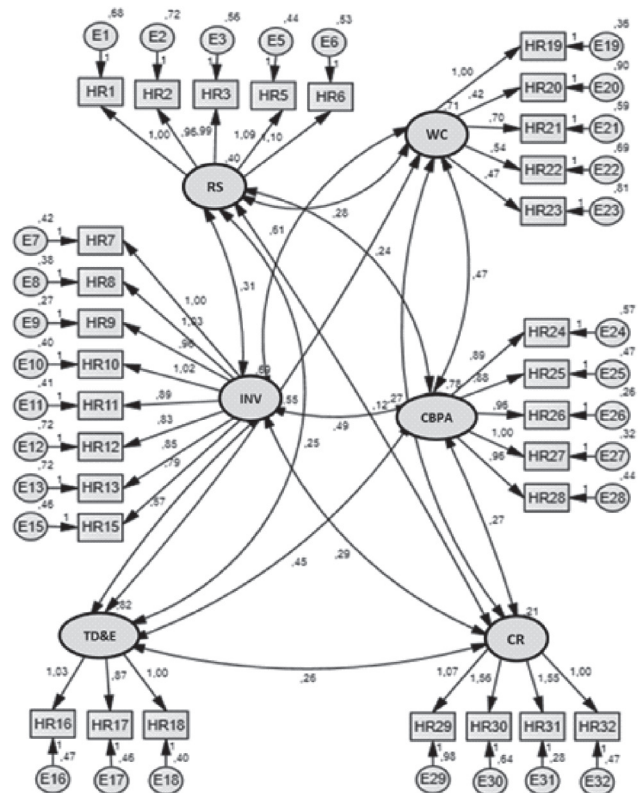


Figura 1. Modelo de análise confirmatória da EPPRH

Obs.:  $\chi^2(390) = 872,78$ ;  $p < 0,001$ ;  $NC = 2,24$ ;  $CFI = 0,92$ ;  $RMSEA = 0,06$

A confiabilidade dos seis fatores foi analisada pelo rho de Jöreskog e os valores foram superiores a 0,72. Segundo Chin (1998), esses valores são considerados bastante satisfatórios, uma vez que os índices de Jöreskog devem ser maiores que 0,7.

Em resumo, os resultados mostram que a EPPRH tem validade interna e externa (a estrutura de seis fatores foi testada pela terceira vez com amostras diferentes) e também confiabilidade, ou seja, uma medida operacional confiável para uso em diagnósticos organizacionais e estudos relacionais.

Com relação à Escala de Resiliência no Trabalho, uma vez que a análise fatorial confirmatória testa até que ponto determinadas variáveis são representativas de um conceito/dimensão (Figueiredo & Silva, 2010), seis itens que apresentaram cargas baixas ( $<0,5$ ) foram retirados do modelo uma vez que não contribuíram para a explicação do construto de forma significativa, devido ao seu ajuste insatisfatório (Hair et al., 2009). Assim, a estrutura final da Escala de Resiliência no Trabalho incluiu 9 itens. Vale ressaltar que a solução unifatorial da estrutura original da escala foi mantida.

Portanto, analisando os índices do modelo de mensuração da Escala de Resiliência no Trabalho ( $\chi^2/df = 3,0$ ; CFI = 0,96; RMSEA = 0,07), é possível afirmar que a escala tem boa adequação, já que todos os parâmetros estão em acordo com as recomendações de Kline (2011). As cargas fatoriais dos itens de validação confirmatória variaram entre 0,51 e 0,78, revelando a boa qualidade dos itens e, portanto, a validade interna da escala (Hair et al., 2009).

A validade convergente refere-se ao grau de concordância entre duas ou mais medidas do mesmo constructo (Hair et al., 2009). A literatura psicométrica apresenta indicadores de validade convergente, como o índice de confiabilidade composta (rho de Jöreskog) que, no caso dessa escala, resultou em 0,86, indicando convergência adequada (acima de 0,7). Além disso, segundo os autores, outra atestação da validade convergente da escala é quando as cargas fatoriais são maiores que 0,5, o que ocorreu em todos os 9 itens da Escala Resiliência no Trabalho. Com isso, é possível afirmar que a escala apresentou validade convergente.

Além disso, a fim de melhorar o ajuste obtido, os índices de modificação (*modification*

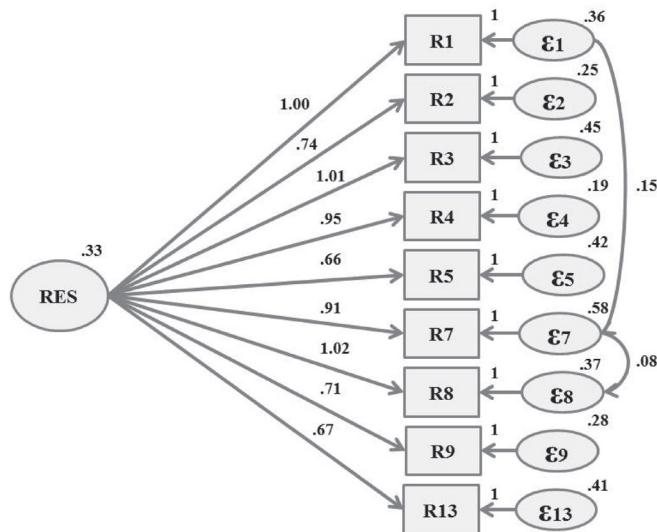
*indexes* – MI) também foram analisados, conforme determinado por Kline (2011). Os MIs entre as variáveis R1 (Tenho interesse em meu trabalho) e R7 (Meu trabalho faz sentido para mim) e entre R7 (Meu trabalho faz sentido para mim) e R8 (Tenho orgulho das minhas realizações) foram altos e significativos. Assim, uma seta dupla foi introduzida entre as variáveis R1 e R7 e entre R7 e R8, indicando uma correlação positiva entre os pares de itens e, de fato, há suporte teórico para essa associação.

Com base nos resultados de Morin (2001), o trabalho tem significado se corresponder aos interesses e competências da pessoa. Além disso, o autor afirma que, se um trabalho é feito com eficiência, leva a algum lugar, beneficia outras pessoas, permite o aprendizado, a realização e a superação, e permite expressar e exercer poder, esse trabalho faz sentido. Para Hackman e Oldham (1976), o trabalho tem sentido para uma pessoa em particular quando ela o considera importante, útil e legítimo.

Assim, para Maslow (2001), o caminho para a felicidade humana está relacionado à autorrealização alcançada por meio do comprometimento com um trabalho importante e que vale a pena. A partir de uma perspectiva semelhante, Job (2003a) observou que, independentemente do nível hierárquico, todos identificam o trabalho com a autorrealização, confirmando que, embora o fator financeiro seja relevante, as pessoas esperam algo mais de seu emprego.

Morin (2001) acrescenta que o prazer e o senso de realização podem ser obtidos na execução de tarefas que dão sentido ao trabalho, pois o trabalho permite oportunidades para superar desafios ou buscar ideais. Também nessa concepção, o significado do trabalho é atribuído pelo reconhecimento de alguém que frequentemente caracteriza o trabalho da pessoa como útil (Morin, Tonelli e Pliopas, 2007).

Assim, a Figura 2 apresenta o modelo final para a mensuração da Escala de Resiliência no Trabalho, obtida a partir da análise fatorial confirmatória com os respectivos parâmetros.



**Figura 2.** Modelo de análise confirmatória da Escala de Resiliência no Trabalho

Obs.:  $\chi^2(25) = 75,492$ ;  $p < 0,001$ ;  $\chi^2/df = 3,0$ ; CFI = 0,96; RMSEA = 0,07

A confiabilidade da estrutura de fator único da Escala de Resiliência no Trabalho foi analisada pelo rho de Jöreskog, que apresentou  $\rho = 0,86$ , indicando um índice muito satisfatório (Chin, 1998).

Em resumo, a partir dos resultados coletados, podemos concluir que a Escala de Resiliência no Trabalho possui validade e confiabilidade e pode ser utilizada em estudos científicos relacionais.

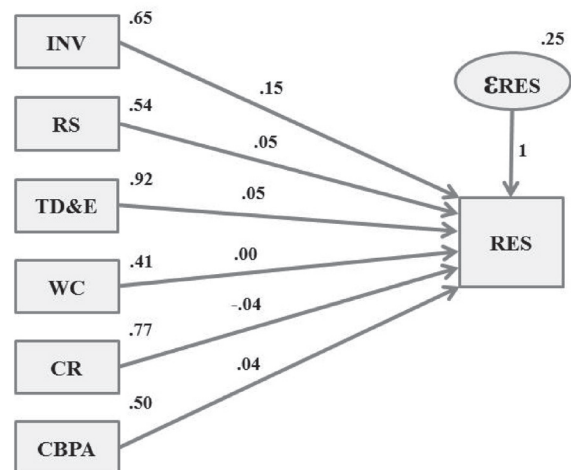
#### 4.2 Modelo estrutural de previsão entre políticas e práticas de gestão de recursos humanos e resiliência no trabalho

Primeiramente, para testar a previsão do modelo estrutural de resiliência no trabalho com base nas políticas e práticas de GRH, foram estudadas as correlações entre todas as variáveis, ou seja, as políticas e práticas de GRH representadas pelos seis fatores: RS, INV, TDE, WC, CBPA e RC e resiliência no trabalho (RES).

As correlações encontradas foram positivas e o fator de envolvimento apresentou uma correlação moderada (de 0,31 a 0,5)

com resiliência no trabalho; os demais fatores apresentaram uma correlação fraca (de 0,1 a 0,30) com essa variável, segundo Cohen (1992). Como todas as correlações foram significativas ao nível  $p < 0,01$ , no entanto, iniciamos com a análise de previsão entre elas (Field, 2009).

Assim, para testar o modelo estrutural de previsão entre as variáveis, foi utilizada a análise de regressão por meio da modelagem de equações estruturais com a estimativa da máxima verossimilhança. A análise de regressão é preferível à análise de trajetória no teste das várias variáveis independentes como previsores de uma única variável dependente (Hoyle, 1995; Raykov & Marcoulides, 2006; Schumacker & Lomax, 2004). A Figura 3 ilustra o resultado da análise de regressão para o modelo proposto.



**Figura 3.** Resultado da análise de regressão

Entre as variáveis independentes testadas, o fator de envolvimento foi o único predictor da resiliência no trabalho. Os resultados da análise de regressão mostram a variação da resiliência no trabalho, que é explicada pelo fator de envolvimento ( $R^2 = 7,8\%$ ), bem como o coeficiente de correlação padronizado ( $\beta = 0,243$ ), que representa a magnitude e a direção da relação entre o predictor e critério-variável; neste caso, há uma associação positiva. De acordo com Cohen (1992), um pequeno efeito pode ser considerado uma vez que  $R^2 < 13\%$  e também há uma correlação fraca, pois  $0,1 < \beta < 0,30$ .



## 5 Discussão

Conforme destacado na literatura, as políticas de GRH efetivamente preveem atitudes e comportamentos nas organizações, como é o caso das variáveis organizacional-critério, comprometimento organizacional (Bastos, 1994; Demo et al., 2013), bem-estar no trabalho (Horta et al., 2012; Jesus & Rowe, 2015; Martins & Demo, 2014), satisfação no trabalho (Demo et al., 2013; Majumder, 2012; Nannetti, Mesquita & Teixeira, 2015; Santos & Mourão, 2011) e confiança na organização (Horta et al., 2012), além de importantes resultados organizacionais como desempenho (Brandão, Borges-Andrade & Guimarães, 2012; Freitas & Borges-Andrade, 2004), rotatividade organizacional (Sheehan, 2013) e eficácia organizacional (Gomide & Tanabe, 2012; Guest & Conway, 2011; Kim & Lee, 2012).

Particularmente, a política de envolvimento prevê várias atitudes, comportamentos ou resultados, como comprometimento organizacional (Demo et al., 2013), satisfação no trabalho (Demo et al., 2013), confiança na organização (Horta et al., 2012) e bem-estar no trabalho (Horta et al., 2012; Martins & Demo, 2014; Sá & Demo, 2014), o que revela sua importância quando concebida pelos gestores das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

A relevância da política de envolvimento é corroborada pelos fortes efeitos que ela teve sobre variáveis como confiança na organização (27%), bem-estar no trabalho (45%), comprometimento com o trabalho (52%) e satisfação no trabalho (64%) (Demo et al., 2013; Horta et al., 2012). A resiliência no trabalho é um fenômeno complexo. Tanto no Brasil quanto no exterior, esse fenômeno é estudado não apenas como um diagnóstico, mas como uma variável preditiva nos estudos relacionais, o que reforça a relevância de se estudar também seus antecedentes. Portanto, a identificação de uma variável de contexto organizacional como antecedente, mesmo quando avaliada em nível individual por meio das percepções de funcionários e com um pequeno efeito preditivo, abre um amplo caminho para pesquisas futuras e, principalmente, discussões

sobre o papel das organizações no fomento e estímulo da resiliência no trabalho.

Por se tratar de um modelo exploratório, as variáveis deste estudo também foram analisadas sob a perspectiva inversa: com a variável resiliência no trabalho prevendo políticas e práticas de GRH. Como resultado, os índices de regressão foram mais favoráveis no modelo em que a resiliência no trabalho é uma variável dependente. De fato, a interação dos indivíduos com o contexto e a cultura organizacional, dos quais as políticas e práticas fazem parte, pode influenciá-los a agir de forma resiliente (Ribeiro et al., 2011). Assim, para os autores, as pessoas utilizam os fatores de proteção disponíveis e atribuem um significado às situações adversas, o que as permite superá-las, para que vivenciem essas condições adversas sem que estas contribuam para doenças físicas e/ou psicológicas.

Deduz-se que as práticas de envolvimento têm maior flexibilidade e, portanto, maior possibilidade de aplicação no setor público, tanto que, do ponto de vista gerencial, são mais viáveis para o trabalho e, provavelmente devido a isso, o envolvimento foi a única política que previu a resiliência no trabalho. Por se tratar de uma instituição pública, a gestão de outras políticas é complexa, uma vez que a FUB é uma organização sujeita a leis e decretos.

Experiências e comportamentos expressos no contexto organizacional são determinados por variáveis múltiplas. No campo da psicologia e do comportamento organizacional, os modelos explicativos testados geralmente abordam antecedentes múltiplos que se combinam e interagem para determinar as variáveis dependentes (Abbad & Torres, 2002).

Muitas intervenções organizacionais no comportamento e bem-estar dos funcionários se concentram exclusivamente nos próprios funcionários; é a única variável de ajuste (Ferreira, 2016). As ações que envolvem variáveis de contexto, como políticas e práticas de GRH, que permeiam toda a administração da organização, são normalmente excluídas. Essa tendência pode ser observada para a resiliência no trabalho. O discurso de gestores e consultores tende a enfatizar a importância de os funcionários serem resilientes

e desenvolverem essa capacidade (Anônimo, n.d.). As organizações, por sua vez, devem mapear as ações e dar apoio para possibilitar a melhoria e expressão da resiliência.

Com base nos resultados deste estudo, pode-se argumentar que a resiliência é resultado de fatores de proteção (Job, 2003b; Pesce, Assis, Santos & Oliveira, 2004). Segundo Job (2003b), os fatores de proteção podem ser considerados como redutores de influências negativas e também como formas adaptativas de enfrentar uma dificuldade, em relação às quais podem se citar a autonomia, autoestima, respeito, reconhecimento, participação de familiares e amigos e apoio de colegas e superiores. Essas formas de enfrentar as adversidades estão contempladas nas práticas de GRH relacionadas à política de envolvimento dos funcionários, ou seja, participação, comunicação, reconhecimento e relacionamento (Demo et al., 2014).

Além disso, para Siqueira e Gomide (2008), o apoio social no trabalho é um fator importante para a proteção e promoção da saúde e do bem-estar. Da mesma forma, para Batista (2010), presume-se que a percepção do apoio organizacional atenua a vulnerabilidade e o risco, diminuindo a exposição do indivíduo a estressores e adversidades, uma vez que a organização oferece retorno aos esforços de seus funcionários e, ao mesmo tempo, proporciona um ambiente mais acolhedor para eles, pois se preocupa com o seu bem-estar.

Assim, a ausência de suporte social é apontada como um fator de risco e sua presença, como um fator de proteção (Pinheiro, 2004; Sapienza & Pedromônico, 2005). Sob essa perspectiva, o apoio social ou um contexto de apoio é um facilitador do processo de resiliência (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000). Da mesma forma, os fatores de proteção ajudam a reduzir o impacto do risco e as reações negativas e, conseqüentemente, são precursores de resiliência (Pesce et al., 2004).

Os gestores organizacionais, em um esforço para incentivar a resiliência em seus funcionários, devem prestar atenção especial ao planejamento e à implementação de práticas de engajamento, seja incentivando a participação ou aprimorando

a comunicação, praticando feedback contínuo, oferecendo tratamento respeitoso, preocupando-se com o bem-estar de seus colaboradores, mantendo um clima de compreensão e confiança entre subordinados e colegas, integrando os funcionários, adequando-os aos seus cargos, dando autonomia na realização de tarefas e na tomada de decisão, mantendo a coerência entre discurso e a prática gerencial e enfatizando a construção de relações interpessoais que se traduzam em um melhor clima organizacional (Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Dietz, Wilkinson & Redman, 2010; Muckinsky, 2004; Siqueira, 2008; Sisson, 1994; Ulrich; Halbrook, Meder, Stuchlik & Thorpe, 1991).

Com relação às limitações e recomendações para pesquisas futuras, este estudo é um primeiro passo na proposição e investigação de novas relações entre variáveis, contribuindo, ainda que inicialmente, à pesquisa sobre o comportamento organizacional, mesclando variáveis da área de gestão (práticas e políticas de GRH) e psicologia organizacional (resiliência no trabalho).

Nesse sentido, estudos multimétodo que incorporem análises qualitativas são importantes e necessários para ampliar o entendimento da relação entre os construtos, uma vez que possibilitam a triangulação metodológica promovida, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno, ao mesmo tempo em que são envidados esforços para compreendê-lo ou medi-lo. Isso é especialmente importante para os fenômenos que estão sendo estudados atualmente, como é o caso da resiliência no trabalho, particularmente no Brasil. Os modelos que testam os efeitos da interação entre variáveis contextuais percebidas e variáveis pessoais também podem contribuir para os avanços teóricos na área.

Estudos comparativos de outros ambientes universitários também são bem-vindos, para que se verifique se a estrutura obtida atualmente para a Escala de Resiliência no Trabalho é confirmada para outra amostra de natureza similar. Além disso, por este estudo ter sido realizado em uma única instituição, fatores relacionados à cultura organizacional podem ter gerado inclinações tendenciosas na interpretação dos itens nas escalas utilizadas, de modo que os resultados gerados se

aplicam apenas ao contexto da fundação pública estudada.

## 6 Conclusão

Apesar das limitações apresentadas, este estudo permitiu atingir os objetivos estabelecidos, abordando aspectos relevantes para a literatura de GRH, bem como a psicologia positiva referente à possível relação entre políticas e práticas de GRH e a resiliência no trabalho. Como resultado, foi demonstrado que a política de envolvimento era um previsor de resiliência no trabalho, fornecendo uma explicação pequena, mas significativa, para a mesma. Com relação à validação confirmatória da Escala de Resiliência no Trabalho, com um fator, o instrumento apresentou melhor adequação a nove itens e também à introdução de uma seta dupla entre dois pares de itens, indicando uma correlação positiva entre eles.

Da revisão teórica à apresentação dos resultados, esta pesquisa contribuiu para os estudos nas áreas de GRH e psicologia organizacional, preenchendo uma lacuna identificada na literatura, uma vez que não foram encontrados estudos que explorem a relação entre a percepção de políticas e práticas e a resiliência no trabalho.

Além disso, o estudo abordou questões importantes para a gestão empresarial, contribuindo para a literatura ainda incipiente sobre o assunto, especialmente no caso da resiliência no ambiente de trabalho. Nesse sentido, este estudo também contribuiu academicamente para o estudo do envolvimento no trabalho, considerando que as pesquisas relacionadas a essa política representam apenas 2% da literatura de GRH, e as análises concentravam-se apenas na prática de comunicação (Demo, Fogaça, Fernandes & Sá, 2015). Os autores também indicaram que as práticas de envolvimento são investigadas na maioria dos estudos como uma atitude do funcionário, entendida como comprometimento, e não como uma política da organização, que é a variável enfocada por esta pesquisa.

Além disso, como contribuição acadêmica, este estudo propôs a validação confirmatória da

Escala de Resiliência no Trabalho (Gomide et al., 2015), que anteriormente só tinha sido validada com métodos exploratórios, e obteve bons índices psicométricos, o que possibilita realizar estudos relacionais utilizando medidas confiáveis e aumenta sua validade externa e generalização. Sugere-se que as pesquisas posteriores apresentem validade convergente com outros constructos semelhantes, como o enfrentamento, que se refere às maneiras pelas quais são feitas tentativas de mudar ou interpretar as circunstâncias, a fim de torná-las mais favoráveis e menos ameaçadoras (Lazarus & Folkman, 1984).

Como os dados deste estudo sugerem, a resiliência no trabalho é uma consequência da percepção da política de envolvimento. Essa consideração, portanto, reflete a necessidade de um conjunto bem desenvolvido de práticas de envolvimento, na medida em que elas efetivamente influenciam a resiliência dos funcionários.

Habilidades sociais, vínculos de apoio que ajudam a superar as dificuldades e fatores que influenciam a resiliência no trabalho são considerados elementos a serem desenvolvidos e mantidos nas organizações, a fim de se obter um impacto positivo na motivação e produtividade dos funcionários, na cooperação entre os membros e no alcance dos objetivos organizacionais (Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Fernandes & Zanelli, 2006). Nesse sentido, as práticas de envolvimento refletem um esforço da organização para possibilitar um relacionamento saudável entre o indivíduo e seu trabalho, mesmo em um contexto marcado por estressores, como a necessidade de mudanças, pressão por resultados, entre outros cenários em que resiliência assume uma conotação especial. Quanto mais os funcionários perceberem os esforços da administração para envolvê-los, maior será a tendência de serem resilientes (Barlach, Limongi-França & Malvezzi, 2008; Ribeiro et al., 2011). Este resultado lança luz sobre perspectivas e estudos futuros sobre a resiliência no trabalho, o que possivelmente se traduzirá em mais bem-estar para o funcionário e em melhores resultados organizacionais.

## Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (special edition), 19-29.
- Anonymous. (n.d.). *A importância da resiliência em tempos de crise (Interview with Edna Bedani)*. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo. Retrieved from <http://abrhsp.org.br/blog/noticias/1792-a-importancia-da-resiliencia-em-tempos-de-crise>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13rd ed.). London: Kogan Page.
- Badejo, A. E. (2015). Strategic human resource management practices and employees' career development in selected commercial banks in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 83-94.
- Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia*, 42(1), 101-112.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: Seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 2(1), 73-90.
- Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: Antecedentes da confiança do empregado na organização* (Master Degree Dissertation). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Batista, R. L., & Oliveira, A. de F. (2008). Validação da escala de resiliência para o contexto organizacional. *Poster Session presented at the Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Florianópolis, SC, Brasil, 3.
- Batista, R. L., & Oliveira, A. de F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. *Estudos de Psicologia*, 17(2), 247-254.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos* (14a ed.). São Paulo: Cengage.
- Boudreau, J., & Lawler, E., III. (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232-244.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Carvalho, V. D., Borges, L. O., Vikan, A., & Hjemdal, O. (2011). Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 815-833.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research. Methodology for business and management* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015). Políticas e práticas de gestão de pessoas: Revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Anais do*

*Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, 5.

Demo, G., Martins, P. R., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira, (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Porto Alegre: Artmed.

Demo, G., Nunes, I., Mendes, N. M. D., Ferreira, L. A., & Melo, B. B. (2011). Políticas de gestão de pessoas: Cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *Revista Organizações em Contexto (Online)*, 7(14), 57-84. Retrieved from <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/2730>

Demo, G., & Rozzett, K. (2012). Human Resource Management Policies and Practices (HRMPP): Scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41-66.

Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management. In C. J. Fombrun, M. M. Tichy, & M. A. Devanna (Eds.) *Strategic Human Resource Management* (pp. 33-51). New York: John Wiley.

Dietz, G., Wilkinson, A., & Redman, T. (2010). Involvement and participation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 245-268). London: Sage.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Fernandes, K. R., & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 55-72.

Ferreira, M. C. (2016). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3a ed.). Brasília - DF: Paralelo 15.

Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

Figueiredo, D. B., Fº, & Silva, J. A., Jr. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.

Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 44-56.

Gomide, S., Jr., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, A. de F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29.

Gomide, S., Jr., & Tanabe, T. R. (2012). Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. In G. Demo (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais* (pp. 175-195). São Paulo: Atlas.

Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hernandez, J. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho* (Master Degree Dissertation). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Inyang, B. J., & Akaegbu, J. B. (2014). Redefining the role of the human resource professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 90-98.
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: O papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218.
- Job, F. P. P. (2003a). *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações* (Doctor Degree Thesis). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Job, F. P. P. (2003b). Resiliência na organização: Estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial. *Revista Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba*, 5(1), 33-42.
- Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rethorics and realities*. London: Macmillan.
- Leite, N., Leite, F., & Albuquerque, L. (2013). A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: O caso Petrobras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 91-122.
- Luthar, S. S., Cicchetti, B., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Majumder, M. T. H. (2012). HRM practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Lisboa: Report Number.
- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Disney: O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, special edition, 3605-3632.
- Mascarenhas, A. O., & Kirschbaum, C. (2008). Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. In A. O. Mascarenhas (Org). *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica* (pp. 23-30). São Paulo: Cengage Learning.
- Maslow, A. H. (2001). Maslow no Gerenciamento (E. Casquilho, Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark. (Original work published in 1965).
- Mendes, A. M. (2002). Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as

pesquisas sobre organizações. *Estudos de Psicologia*, 7 (special edition), 89-96.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08-19.

Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19 (special edition), 47-56.

Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: Adaptations to increasing global complexity. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. & Snell, (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage.

Muckinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Nalin, C. P., & França, L. H. F. P. (2015). A importância da resiliência para o bem-estar na aposentadoria. *Paidéia*, 25(61), 191-199.

Nannetti, M. A., Mesquita, J. M. C., & Teixeira, L. A. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 50(1), 56-72.

Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias, J. V., & Carvalhaes, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Cadernos de Saúde Pública*, 21(2), 436-448.

Pesce, R. P., Assis, S. G., Santos, N., & Oliveira, R. V. C. (2004). Risco e proteção: Em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 135-143.

Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75.

Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M., Antonelli, C. S., Canêo, L. C., & Goulart, E., Jr. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: Promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo (Maringá)*, 16(4), 623-633.

Ryff, C. D., & Singer, B. (2003). The role of emotion on pathways to positive health. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.). *Handbook of affective sciences*. New York: Oxford University Press.

Sá, P., & Demo, G. (2014). Bem-Estar no trabalho na Fiat: O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5 (special edition), 3581-3604.

Santos, J. R. V. S., & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 46(3), 305-318.

Sapienza, G., & Pedromônico, M. R. M. (2005). Risco, proteção e resiliência no desenvolvimento da criança e do adolescente. *Psicologia em Estudo*, 10(2), 209-216.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.

Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 139-143). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2008). Suporte no Trabalho. In Siqueira, M. M. M.

(Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 283-294). Porto Alegre: Artmed.

Sisson, K. (1994). *Personnel management: Paradigms, practice and prospects*. In K. Sisson (Ed.). *Personnel management* (2nd ed., pp. 3-50). Oxford, UK: Blackwell.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed). Boston: Pearson.

Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.

Universidade de Brasília. (2015). *Relatório de Gestão Exercício 2014*. [http://dpo.unb.br/documentos/Relatorio\\_Gestao\\_2014.pdf](http://dpo.unb.br/documentos/Relatorio_Gestao_2014.pdf)


Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: O foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8 (special edition), 75-84.

### Sobre os autores:

**1. Ana Carolina Costa**, Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.


E-mail: [carolrezendecosta@gmail.com](mailto:carolrezendecosta@gmail.com).

#### ORCID

 0000-0003-2078-3797

**2. Gisela Demo**, Pós-Doutorado em Gestão e Organizações, Universidade da Califórnia, Los Angeles, Estados Unidos da América. E-mail: [giselademo@unb.br](mailto:giselademo@unb.br).


#### ORCID

 0000-0003-1864-0471

**3. Tatiane Paschoal**, PhD em Psicologia Organizacional, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

E-mail: [tatipas@yahoo.com](mailto:tatipas@yahoo.com).

#### ORCID

 0000-0002-2688-1411

### Contribuição dos autores

Contribuição	Ana Carolina Costa	Gisela Demo	Tatiane Paschoal
1. Definição do problema de pesquisa		√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)		√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√		
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos		√	
6. Coleta de dados	√		
7. Análise estatística	√	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito			√
10. Redação do manuscrito	√		