

## **Bem-Estar e Desempenho no Trabalho: o Caso de uma Empresa de Comunicação**

**Autoria:** Luciana Portugal Lacerda Beiriz, César Tureta, Moisés Balassiano

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo medir a relação entre o bem-estar e o desempenho no trabalho. A pesquisa foi realizada em uma organização privada do setor de comunicação. Adotamos a escala brasileira do bem-estar no trabalho (EBET) desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2008). O instrumento aplicado contempla o afeto do trabalhador (emoções e humores positivos e negativos) e a realização pessoal no trabalho. Empregamos a análise fatorial, correlação e regressão. Os resultados indicam que o bem-estar no trabalho tem impacto direto no desempenho, apesar desta relação não ser muito forte.

## 1- INTRODUÇÃO

A preocupação humana com a felicidade é bastante antiga. O filósofo Aristóteles acreditava que a razão verdadeira da existência humana é a busca da felicidade e que a alma alcançaria apenas quando exercesse atividades que permitissem sua plena realização (PESSANHA, 1987). Para Aristóteles, a felicidade é alcançada através da virtude no homem ativo que age e age bem. Ela é construída por meio da aprendizagem e do adestramento e é a mais desejável de todas as coisas (PESSANHA, 1991). O estilo de vida moderno promove desafios diários como proteger-se da violência urbana, equilibrar as finanças, conseguir e manter o emprego. Desse modo, há necessidade do ser humano buscar hábitos que promovam a sua integridade física, emocional e social (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008), de maneira que ele seja capaz de alcançar sua felicidade.

Tendo em vista que vivemos em um mundo organizacional, ou seja, passamos grande parte do nosso tempo no ambiente de trabalho e, mesmo fora dele, desempenhamos atividades relacionadas à nossa profissão, questões relativas à felicidade no trabalho começam a ganhar espaço (e.x. WARR, 2007; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010; SOBRINHO; PORTO, 2012). Segundo Siqueira e Padovam (2008), há um esforço pela busca da compreensão do quanto as pessoas se consideram felizes e se são capazes de realizar plenamente suas potencialidades. Apesar do trabalho se apresentar como um lugar privilegiado de emoções, de realização e de construção da felicidade pessoal, a compreensão do construto “felicidade no trabalho” é escassa e com o aumento da competitividade no mundo dos negócios e das novas demandas que surgem, as organizações precisam criar ações que valorizem seus funcionários e dar condições para o seu desenvolvimento (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

A felicidade, um termo utilizado pelo senso comum (DIENER; OISHI; LUCAS, 2003), é traduzida cientificamente por bem-estar (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). Na literatura atual estes dois termos são considerados sinônimos (PASCHOAL; TAMAYO, 2008, PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010, DIENER, 1984, ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, RYAN; DECI, 2001, REGO, 2009; LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005). Neste trabalho, optamos por utilizar a denominação bem-estar por ser a mais empregada nos trabalhos acadêmicos.

O movimento da psicologia positiva que busca aspectos positivos do ser humano para que a vida se torne digna de ser vivida (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000) e o conceito de que funcionários felizes são mais produtivos (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005, REGO, 2009), são reflexos de várias orientações recentes que parecem representar a emergência de um novo paradigma para valorização do ser humano (REGO, 2009). As pesquisas, no entanto, referem-se mais ao bem-estar geral (PASCHOAL; TAMAYO, 2008) ou se concentram no ambiente de trabalho (sua organização e replanejamento) e menos no trabalhador, em seus processos afetivos/cognitivos e na influência do bem-estar no desempenho (WARR, 2011). Nesse sentido, este artigo tem por objetivo medir a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho dos funcionários de uma empresa do setor de comunicação. Além desta introdução, no próximo tópico tratamos do conceito de bem-estar subjetivo e psicológico. Na sequência, abordamos a noção de bem-estar no trabalho e sua influência no desempenho dos funcionários. Posteriormente, descrevemos os procedimentos metodológicos. Depois, apresentamos a análise e a discussão dos resultados da pesquisa. E, por fim, elaboramos nossas conclusões.

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1- Bem-Estar

O desafio para os estudos do bem-estar está em introduzir uma concepção diferenciada no campo da psicologia, ressaltando as qualidades positivas do ser humano (PADOVAM, 2008). A Psicologia Positiva é o estudo científico das qualidades positivas, que permite os indivíduos, comunidades e organizações prosperarem (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALZI, 2000). As concepções científicas mais relevantes sobre o bem-estar, segundo Ryan e Deci (2001), podem ser organizadas em duas perspectivas. A primeira advém da tradição hedônica e aborda o bem-estar como experiência de prazer *versus* desprazer, a qual decorre de julgamentos sobre os elementos positivos e negativos da vida. A segunda adota a visão eudaimônica referindo-se não somente ao bem-estar hedônico, mas também à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais da vida (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

#### 2.1.1- Bem-Estar Subjetivo (*Hedonismo*)

O bem-estar subjetivo (BES) procura compreender as avaliações que as pessoas fazem de suas vidas (DIENER; LUCAS, 2000). O conceito apareceu ao final dos anos 1950, quando se buscavam indicadores de qualidade de vida (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Walton (1973) foi um dos pioneiros no conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT). Para o autor, o conceito de QVT abrange, além dos movimentos anteriores a década de 70, as necessidades e aspirações humanas – como a vontade de se trabalhar para um empregador que possua sensibilidade social – bem como a importância de uma organização mais humanizada. Uma contribuição importante do autor foi à identificação da relação de um conjunto de categorias com níveis ótimos de produtividade e de qualidade de vida no trabalho. Segundo ele, devido à diversidade das preferências humanas construídas com base na cultura, criação familiar, personalidade e outras características do indivíduo, cada um possui um nível ótimo de produtividade e qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, cabe à organização criar o seu padrão de qualidade de vida no trabalho e ao empregado escolher a organização mais adequada às suas características pessoais (WALTON, 1973).

Tanto no ambiente organizacional quanto fora dele, fatores como sentimento de alegria, prazer, satisfação com a vida passaram a fazer parte dos indicadores de qualidade de vida, assim como os indicadores sociais e econômicos (DIENER; SUH, 1997). Segundo Diener e Suh (1997), a qualidade de vida é um construto completo e multifacetado, que exige diferentes abordagens, tanto objetiva quanto subjetiva, para a sua compreensão. Nessa perspectiva, BES tornou-se um importante indicador de qualidade de vida. A obra de Bradburn (1969) influenciou esse pensamento, enfatizando a “[...] satisfação da vida e a felicidade como elementos integrantes do conceito de qualidade de vida [...]” (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p.202).

O diferencial do BES é que ele consegue refletir a avaliação que as pessoas fazem de suas vidas, de forma individualizada, dependendo de suas expectativas, valores e experiências anteriores. Esta avaliação é diferente dos outros indicadores sociais e econômicos (DIENER; LUCAS, 2000). Consequentemente, as condições externas objetivas, tais como saúde, conforto, riqueza, não devem fazer parte das definições do BES, pois ele é uma experiência interna de cada indivíduo (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). O BES é composto por

três componentes inter-relacionados: afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida (DIENER; SUH, 1997, ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). O conceito de BES articula duas perspectivas em psicologia: a primeira sobre estados emocionais, emoções, afetos e sentimentos (afetos positivos e negativos) e a segunda se sustenta nos domínios de cognição e se operacionaliza por avaliações de satisfação (com a vida em geral, com aspectos específicos da vida como o trabalho) (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Com relação aos componentes emocionais de BES, os afetos positivos e negativos tiveram suas primeiras formulações no trabalho seminal de Bradburn (1969). Na visão deste autor, os afetos positivos são independentes dos afetos negativos, ou seja, algumas pessoas são mais felizes do que outras por terem vivenciadas experiências mais positivas (ou agradáveis) do que negativas (ou desagradáveis). Isto não significa que ela não tenha afetos negativos. Assim, segundo o autor, os afetos positivos e negativos não são extremidades opostas e passam a ser considerados como uma estrutura bidimensional na qual um é independente do outro. Para Diener e Suh (1997), o afeto refere-se aos humores e emoções positivas e negativas. Quando elas são positivas, de prazer ativo, de entusiasmo e de atividade, são denominadas de afeto positivo. Já o afeto negativo refere-se a um estado de distração e engajamento desprazível, com emoções desagradáveis.

Já em relação à satisfação com a vida (dimensão cognitiva) refere-se a uma sensação cognitiva de avaliação geral da própria vida ou de algum domínio específico como, por exemplo, o trabalho (DIENER; SUH, 1997). No entanto, o julgamento da satisfação depende de uma comparação entre as circunstâncias de vida do indivíduo e um padrão por ele escolhido (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). As medidas de auto-relato são apropriadas para avaliar o bem-estar subjetivo tendo em vista que somente o indivíduo pode experimentar seus prazeres, dores e julgar se está satisfeito com a vida (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

### *2.1.2- Bem-Estar Psicológico (Eudemonismo)*

Durante grande parte do século passado, o foco da psicologia na melhoria da psicopatologia ofuscou a promoção do bem-estar e crescimento pessoal (RYAN; DECI, 2001). O conceito do bem-estar psicológico (BEP) apareceu como críticas ao BES e aos estudos psicológicos que enfatizaram a infelicidade, o sofrimento e negligenciaram as causas e consequências do funcionamento positivo do ser humano (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Apesar das críticas ao BES de que ele não está pautado em teorias sólidas, Ryan e Deci (2001) ressaltam que implicitamente o mesmo está ligado às teorias de comportamento de recompensa e punição, assim como as teorias focadas nas expectativas cognitivas sobre tais resultados. Além disso, esses autores destacam que o BES também parece adequar a uma visão pós-moderna relativista por defender que o bem-estar subjetivo é altamente idiossincrático e culturalmente específico. A diferença principal entre o BES e o BEP, é que o primeiro reflete a visão de que o bem-estar consiste de prazer (mais prazer do que desprazer) e a segunda se sustenta na realização das potencialidades humanas, na crença de que o bem-estar consiste em cumprir, ou realizar o verdadeiro eu do ser humano (RYAN & DECI, 2001).

Ryff e Keyes (1995) defendem seis distintas dimensões do BEP: autonomia (senso de autodeterminação, independência, capacidade de resistir às pressões sociais); controle do ambiente (capacidade do indivíduo de gerenciar sua vida e o mundo à sua volta, sendo capaz de escolher ou criar contextos adequados às necessidades e valores); crescimento pessoal

(desenvolvimento do potencial do indivíduo como pessoa, aberto a novas experiências); relações positivas com os outros (capacidade de se relacionar positivamente com as pessoas a sua volta, criando relacionamento de confiança, empatia, afeto e troca); propósito na vida (senso de direção e significado na vida) e auto-aceitação (atitudes positivas em relação a si mesmo e sobre sua vida). Um indivíduo com alto bem-estar é aquele que apresenta alto índice destas dimensões.

Apesar de concordarem com a ênfase da proposta de Ryff e Keyes (1995) sobre a visão do BEP, Ryan e Deci (2001) ressaltam que as duas abordagens (BES e BEP), embora até certo ponto sobrepostas, tendem a fazer perguntas diferentes e, portanto, se complementam, pois fornecem uma visão ampla de pessoa, contexto e fatores culturais que se relacionam com a natureza e promoção do bem-estar. A inclusão dos dois conceitos de BES e BEP nas conceituações do bem-estar vem ganhando espaço na literatura (RYAN; DECI, 2001, SELIGMAN e CSIKSZENTMIHALYI, 2000, WARR, 2011, WATERMAN; SCHWARTZ; CONTI, 2008, SOBRINHO; PORTO, 2012, PASCHOAL; TAMAYO, 2008). A consideração exclusiva dos afetos pode ser avaliada como visão limitada do bem-estar, que exclui uma experiência subjetiva de extrema importância: a realização e a expressão dos potenciais e metas individuais (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Desse modo, utilizando as duas abordagens, o bem-estar passa a ser estudado de forma mais completa (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000, WARR, 2011, WATERMAN; SCHWARTZ; CONTI, 2008, RYAN; DECI, 2001). Os autores brasileiros Paschoal e Tamayo (2008) utilizaram essas duas abordagens para validação da escala do bem-estar no trabalho (EBET). Um dos objetivos dessa escala é oferecer informações acerca do bem-estar dos trabalhadores nas organizações. Segundo Sobrinho e Porto (2012), o contexto de trabalho é importante para favorecer o nível de bem-estar dos trabalhadores. Além do mais, o bem-estar no trabalho também impacta no desempenho dos funcionários (WARR, 2007). Nesse sentido, ao abordar o bem-estar no ambiente do trabalho e a sua relação com o desempenho, optamos por utilizar as duas abordagens (BES e BEP), considerando ser a forma mais completa de estudar o fenômeno.

## 2.2- Bem-Estar e Desempenho no Trabalho

Assim como o estudo do bem-estar é de fundamental importância para a compreensão e melhoria da qualidade de vida das pessoas, complementando as medidas objetivas (por exemplo, indicadores econômicos e sociais) (DIENER; SUH, 1997), o estudo do bem-estar no trabalho tem o mesmo propósito só que numa dimensão específica da vida: o trabalho. O bem-estar no trabalho está fundamentado na mesma discussão do bem-estar geral, com as dimensões hedônicas e eudaimônicas. Waterman; Schwartz e Conti (2008) e Warr (2011) ressaltam a importância das duas dimensões e criticam a visão limitada oferecida por apenas uma abordagem. Paschoal e Tamayo (2008, p.16) conceituam bem-estar no trabalho como a:

Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Definindo deste modo, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem eudaimônica.

Na literatura organizacional, os esforços para a elaboração de medidas válidas do bem-estar no trabalho têm surgido nos últimos anos. O afeto no trabalho era considerado, antes da década de 1990 apenas como satisfação no trabalho (WRIGHT; CROPANZANO, 1997) e, recentemente, o conceito passou a ser considerado de forma mais ampla, como humores e emoções (DANIELS, 2000; PACHOAL & TAMAYO, 2008). Warr (2007) ressalta que para compreender e melhorar o bem-estar do trabalhador é essencial examinar tanto os aspectos da pessoa (seu processo mental) como as características do trabalho e da organização e a relação entre estes dois aspectos.

No Brasil, Paschoal e Tamayo (2008) elaboraram e validaram um instrumento que abrange a proposta tanto no aspecto afetivo do bem-estar laboral quanto no aspecto cognitivo: a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET). A EBET é composta por duas partes: uma de afeto e outra de expressividade e realização no trabalho. Itens de afeto (emoções e humores positivos e negativos no trabalho) foram derivados da escala de bem-estar subjetivo de Albuquerque e Tróccoli (2004). Os itens de realização/expressividade, percepção do indivíduo de que no seu trabalho desenvolve suas metas de vida, foram desenvolvidos a partir da literatura e de entrevistas com diferentes trabalhadores (ver PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Sobrinho e Porto (2012) utilizaram a escala EBET em seu trabalho e identificaram que o clima organizacional possui uma relação positiva significativa com o bem-estar no trabalho. Fatores como inovação, desempenho e reconhecimento contribuíram significativamente para a explicação da variância de bem-estar no trabalho. Paschoal, Torres e Porto (2010) também identificaram a influência direta do suporte organizacional e da oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho sobre o bem-estar. Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) testaram e relação existente entre suporte organizacional e estilos gerenciais com o bem-estar no trabalho. Os autores encontram associações positivas, nas quais o suporte para ascensão, promoção e salários foi o mais forte deles.

Wright e Staw (1994), por sua vez, não encontraram evidências de que o estado afetivo pontual de um indivíduo no trabalho poderia servir como preditor significativo do desempenho laboral. Nessa pesquisa os autores utilizaram medidas típicas de satisfação no trabalho. Apesar disso, eles encontraram evidências de que o caráter afetivo, característica trazida pela pessoa ao longo do tempo e não um estado afetivo pontual, está significativamente associado com o desempenho no trabalho, em vários períodos no tempo. Este resultado, segundo Wright e Staw (1994), deve-se ao fato da satisfação no trabalho utilizar construtos cognitivos complexos (como o capital social e aspirações) e as escalas de humor avaliar as dimensões mais simples como prazer. Já Wright e Cropanzano (1997) sugerem que as razões de vários autores não terem encontrado evidências do trabalhador mais feliz ser também mais produtivo está relacionado ao modo como a felicidade era operacionalizada: satisfação no trabalho, ao invés de bem-estar. Em seu trabalho, os autores confirmaram que embora o bem-estar (afeto positivo, negativo e satisfação no trabalho) tenha uma significativa associação com o desempenho, a satisfação no trabalho de forma isolada não.

Em uma revisão de literatura sobre o desempenho no trabalho como consequência do bem-estar psicológico e do trabalho estressor, Daniels e Harris (2000), encontraram evidências de que algumas formas de bem-estar psicológico estão relacionadas ao posterior desempenho, apesar de que em geral pesquisas realizadas em nível individual, indicam apenas relações fracas. Estes autores sugerem que há necessidade de desenvolvimento de modelos

mais detalhados e específicos de bem-estar e desempenho no trabalho. Lyubomirsky, King e Diener (2005) identificaram que as pessoas mais felizes (aquelas que experimentam com mais frequência afetos e emoções positivas), tendem ao sucesso e realização em múltiplos domínios da vida, inclusive no trabalho. Em uma análise de 225 estudos acadêmicos, concluíram que os trabalhadores mais felizes possuem vantagens sobre os seus colegas menos felizes, pois são mais propensos à avaliações positivas por parte dos seus superiores e em entrevistas de empregos, possuem melhor desempenho e produtividade, lidam melhor com cargos de gerência e, além disso, são menos propensos a comportamentos contraproducentes e doenças ligadas ao trabalho (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005).

Rego (2009) também encontrou evidência de que os funcionários com maior bem-estar afetivo no trabalho se auto descrevem como detentores de maior desempenho individual. O trabalho foi composto por uma amostra de 272 funcionários de 132 organizações, em Portugal, e utilizou duas escalas diferentes, uma na mensuração do desempenho individual e outra para medir o bem-estar afetivo no trabalho. Entretanto, o resultado deve ser avaliado com cuidado, uma vez que a medida de desempenho foi declarada pelo próprio respondente e não pelos seus pares e superiores. De qualquer forma, há indícios de que o bem-estar afeta o desempenho no trabalho e o comportamento dos funcionários em geral (WARR, 2007).

Considerando que o bem-estar no trabalho pode ter uma relação positiva com o desempenho organizacional, desenvolvemos as seguintes hipóteses:

H1: O afeto positivo no trabalho está positivamente relacionado ao desempenho.

H2: O afeto negativo no trabalho está negativamente relacionado ao desempenho.

H3: A expressividade/realização no trabalho está positivamente relacionada ao desempenho

H4: O bem-estar no trabalho está positivamente relacionada ao desempenho organizacional.

Para testá-las realizamos uma pesquisa quantitativa com funcionários de uma organização do setor de comunicação do estado do Espírito Santo, como descreveremos a seguir.

### **3- METODOLOGIA**

A presente pesquisa é um estudo quantitativo de corte transversal, considerando que os dados foram coletados em um único ponto no tempo, entre os dias 02 e 28 de maio de 2012. A seguir serão apresentadas informações sobre o procedimento de coleta dos dados e sobre o instrumento empregado.

#### **3.1- Coleta de Dados**

Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa do tipo *survey*. Utilizou-se questionário estruturado, disponibilizado por *e-mail* (personalizado e enviado aos funcionários) e por questionário impresso e entregue face a face, recolhido e digitado manualmente por um dos autores na ferramenta SurveyMonkey® *online*. Do universo de 943 funcionários, 307 participaram da amostra. Responderam a pesquisa somente aqueles que

tenham avaliação de desempenho e pelo menos 3 (três) meses na empresa. Considerando uma amostra finita, com intervalo de confiança de 96% e uma margem de erro 0,049%, estimou-se um número mínimo de 300 entrevistas para a empresa estudada. Do total de 360 questionários preenchidos, não foi possível o aproveitamento de todos devido à desistência de alguns participantes em completá-los, de alguns não terem menos três meses de trabalho na empresa e da aferição se havia a avaliação de desempenho do participante. Assim, após a exclusão destes questionários citados, a amostra final contou com 307 questionários válidos.

Os dados da avaliação de desempenho dos funcionários foram fornecidos pela empresa pesquisada e dizem respeito à avaliação de desempenho do ano de 2012. A escala da avaliação de desempenho da empresa tem variação de 1 (menor pontuação) a 5 (maior pontuação), sendo (1) não apresenta essa competência no desempenho da função, (2) não é frequente o uso dessa competência, (3) utiliza essa competência parcialmente, (4) demonstra habilidade no uso dessa competência (5) destaca-se pela utilização dessa competência.

A avaliação está de acordo com os seguintes parâmetros:

- a) Os editores, gerentes e diretores são avaliados pelas suas competências (60% de peso) e pelas metas estipuladas (40% do peso). O resultado final da avaliação das competências (notas de 1 a 5) corresponde ao resultado da auto-avaliação com peso de 20%, avaliação de seus pares com peso de 10%, de seus subordinadores com peso de 10% e de seus superiores com peso de 60%.
- b) A avaliação dos demais empregados envolve a sua auto-avaliação (com peso de 20%) e a avaliação de seus superiores (com peso de 80%), também com notas variando de 1 a 5 pontos.

Cada cargo tem suas respectivas competências e cada competência um peso sobre o total. Por exemplo, o cargo de diretor possui as competências: estabelecimento e atingimento de metas (peso 8), desenvolvimento de pessoas (peso 11), impacto e influência (peso 10), condução de processos de mudanças (peso 10), perspicácia para negócios (peso 10), gestão da inovação (peso 11), busca de informações (peso 9), orientação estratégica (peso 11), atuação integrada (peso 10), construção de relacionamentos (peso 10).

### 3.2- Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa foi a escala de bem-estar no trabalho EBET, desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2008). A escala possui dois grupos de perguntas. O primeiro contempla medidas que representam o construto subjetivo afetos (afetos positivos e negativos) e o segundo grupo representa o construto cognitivo (realização/expressividade) no trabalho. Todas as medidas estão baseadas em escala *Likert* de concordância de 1 a 5 pontos. A EBET foi utilizada para avaliar a variável independente do estudo. Este instrumento é composto por 30 itens divididos em três fatores: 1) afeto positivo, com nove itens (ex.: Alegre); afeto negativo, com 12 itens (ex.: com raiva); realização/expressividade, com nove itens (ex.: Realizo atividades que expressam minhas capacidades). Foi realizado um pré-teste para avaliação do entendimento do questionário com 10 respondentes. Os dados da avaliação de desempenho dos funcionários foram utilizados para avaliar a variável dependente do estudo.

O tratamento dos dados foi dividido em três fases. Na primeira foi utilizada a análise fatorial de 2ª ordem. Os fatores analisados na pesquisa são: fator 1 – afetos positivos, fator 2 – afetos negativos e fator 3 – realização/expressividade. Na análise fatorial de 2º ordem estes



três fatores culminaram no fator 4 – bem-estar (como a escala utilizada já é validada, todas as variáveis foram aproveitadas na formação da fatorial). Este procedimento foi operacionalizado por meio do programa MPLUS® versão 6.1. A fatorial foi determinada com uma rotação oblíqua *oblimim*. A rotação oblíqua foi escolhida por ser, segundo Hair et. al. (2005), mais realista porque as dimensões não são supostas sem correlações entre si, como é o caso da ortogonal. O ponto de corte para fins de interpretação foi de carga de 0.5, apesar da dificuldade de interpretação dos escores.

Na segunda fase, foi realizada análise de correlação, objetivando identificar a correlação entre os fatores e o desempenho. Na terceira fase, foi realizada análise de regressão com objetivo de medir a relação entre os fatores (afeto positivo, afeto negativo, realização/expressividade e bem-estar) e o desempenho. É a partir da regressão linear que é possível descrever a relação entre uma variável dependente ou resposta e uma variável independente ou explicativa (MOORE, 2011).

As variáveis dos fatores: afeto positivo, afeto negativo e expressividade/realização, são detalhados a seguir:

- O fator 1 é representado pelas variáveis de afetos positivos (alegre, disposto, contente, animado, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso e tranquilo);
- O fator 2 é representado pelas variáveis de afetos negativos (preocupado, irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso, com raiva);
- O fator 3 é representado pela realização/expressividade (realizo o meu potencial, desenvolvo habilidades que considero importantes, realizo atividades que expressam minhas capacidades, consigo recompensas importantes para mim, supero desafios, atinjo resultados que valorizo, avanço nas metas que estabeleci para minha vida, faço o que realmente gosto de fazer, expresse o que há de melhor em mim). Todos os fatores estão relacionados ao ambiente de trabalho.

Desse modo, o modelo proposto contempla a inclusão das duas principais abordagens: BES e BEP. O bem-estar subjetivo é aqui retratado pelos afetos positivos e afetos negativos e o bem-estar psicológico, pela realização e expressividade no trabalho, conforme sugerido pela escala EBET de Paschoal e Tamayo (2008). O diferencial do modelo é a inclusão do bem-estar geral no trabalho contemplando os afetos positivos, afetos negativos e realização/expressividade juntas em um só fator. Esta junção possibilita avaliar o bem-estar de forma mais completa. Todos os quatro fatores são relacionados posteriormente com o desempenho no trabalho.

#### 4- Análise e Discussão dos Resultados

Dos funcionários que participaram da pesquisa (307 questionários válidos) a maioria é homem (53% homens), com prevalência na faixa etária entre 20 e 49 anos (88%), com 55% casados ou com união estável, 41% com renda entre R\$ 3.111,00 a R\$ 9.330,00, alta escolaridade (67% com ensino superior e pós-graduação - completa e incompleta), e não possuem filhos (54%). Com relação ao tempo de empresa, 28% possuem até 2 anos de empresa, 27% de 3 a 6 anos, 23% de 7 a 14 anos e 22% mais de 15 anos de casa. Os cargos administrativos e assistentes (25%), gerentes e coordenadores (14%) e jornalistas (14%) representaram 53% do total da amostra.

Considerando a escala *likert* de 1 a 5 pontos, utilizada no questionário, a média do fator realização/expressividade foi de 3,71 (dp=0,98), a média do afeto positivo de 3,16 (dp=1,06) e a média do afeto negativo 2,07 (dp=1,11). A média mais alta do bem-estar no trabalho foi observada para a realização/expressividade no trabalho e a mais baixa a do afeto negativo. Em relação à avaliação de desempenho dos funcionários, a média é de 3,84 pontos, também numa escala de 1 a 5 pontos. A avaliação mais baixa é de 1,21 e a mais alta de 5,00 (dp=0,53). Com objetivo de elucidar os dados, criamos uma escala de desempenho (ver Tabela 1). Considerando estes parâmetros estipulados, a empresa possui um alto desempenho dos seus funcionários.

Tabela 1:  
**Escala de desempenho**

	<b>Escala utilizada</b>	<b>Desempenho</b>
1	não apresenta essa competência no desempenho da função	desempenho muito baixo
2	não é frequente o uso dessa competência,	desempenho baixo
3	utiliza essa competência parcialmente,	desempenho moderado
4	demonstra habilidade no uso dessa competência	desempenho alto
5	destaca-se pela utilização dessa competência.	desempenho muito alto

Fonte: elaborada pelos autores.

A confiabilidade do questionário foi avaliada pelo coeficiente Alfa Cronbach. Obtiveram-se os seguintes índices: afeto positivo com alpha de Cronbach = 0,93, afeto negativo com alpha de Cronbach = 0,91; e realização/expressividade com alpha de Cronbach = 0,89. Este coeficiente foi gerado no programa Stata® versão 9.1. A partir dos dados de bem-estar extraídos do questionário, prosseguimos com a análise fatorial de 2º ordem (software MPLUS® versão 6.1). Nesta análise, obtivemos os escores dos fatores. O fator 4 (bem-estar) foi encontrado com base nos escores dos fatores do afeto positivo, afeto negativo e realização/expressividade. A partir destes resultados, foi feita a transformação dos dados para obter o bem-estar individual na escala de 1 a 5.

Para facilitar a análise categorizamos o grau de bem-estar na seguinte escala descrita abaixo:

Tabela 2:  
**Escala de bem-estar**

<b>Escala</b>			
<b>Pontuação</b>	<b>Afetos e emoções</b>	<b>Realização/express.</b>	<b>Escala de Bem-Estar</b>
1	Discordo totalmente	Nem um pouco	Muito baixo
2	Discordo	Um pouco	Baixo
3	Concordo em parte	Moderadamente	Moderado
4	Concordo	Bastante	Alto
5	Concordo totalmente	Extremamente	Muito alto

Fonte: elaborada pelos autores com base em Paschoal; Tamayo (2008).

A partir desta análise, podemos dizer que nesta pesquisa, 34% dos entrevistados possuem um bem-estar muito baixo e baixo, 45% possuem um bem-estar moderado e 21% um alto bem-estar no ambiente de trabalho.

No terceiro momento foi realizada análise de correlação e regressão (software: SPSS® v.18.0). Optou-se por regressões simples de cada variável com o desempenho. Observa-se na tabela 3, que os fatores afeto positivo, realização/expressividade e o bem-estar, apresentaram correlação positiva com o desempenho, apesar de fraca. O fator afeto negativo apresenta uma correlação negativa com o desempenho, ao contrário dos demais fatores. Por exemplo, quanto maior for o afeto negativo, menor será o desempenho. Este resultado vai ao encontro do estudo de Paschoal; Torres e Porto (2010) que verificaram que a realização pessoal e os afetos positivos não são explicados pelas mesmas variáveis que influenciam o afeto negativo. Todas as correlações expostas na Tabela 7 foram estatisticamente significantes ( $p < 0,05$ ). O grau de correlação entre as variáveis foi obtido via correlação de Pearson.

Tabela 3:  
**Análise de regressão – desempenho (variável dependente)**

Variáveis independentes	R2	Durbim Watson	Correlação	B
Afeto positivo	0,022	2,006	0,147*	0,106*
Afeto negativo	0,012	2,040	-0,108*	-0,111***
Realização/Expressividade	0,074	1,893	0,272**	0,230***
Bem-estar	0,015	2,017	0,122*	0,079*

\*  $P < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

\*\*\*  $p < 0,06$

B = coeficiente da variável independente

Fonte: elaborada pelos autores.

Ainda com base na Tabela 3, para identificar a presença de autocorrelação (dependência) nos resíduos da análise de regressão, optou-se pelo teste de Durbim Watson. Este teste demonstrou que os resíduos não são autocorrelacionados, ou seja, são independentes. O resultado também confirma a relação entre o bem-estar e o desempenho, conforme sugerido por Warr (2007) e Lyubomirsky; King e Diener (2005) de que o bem-estar no trabalho impacta o desempenho dos trabalhadores.

Na análise de regressão, o afeto positivo apresentou relação positiva com o desempenho, explicando 2,2% da variação total. Apesar de uma fraca relação, a hipótese 1 é confirmada (H1: O afeto positivo está positivamente relacionado ao desempenho). Quanto maior o afeto positivo no trabalho maior o desempenho do funcionário. Devemos considerar que, apesar de o afeto positivo ser positivamente relacionado ao desempenho e o resultado ser significativo ( $p < 0,05$ ), a relação é muito fraca e não pode explicar o desempenho. O afeto negativo possui relação negativa com o desempenho, explicando 1,2% da variação total. Apesar de uma fraca relação, a hipótese 2 é confirmada (H2: O afeto negativo está negativamente relacionado ao desempenho). Quanto maior o afeto negativo no trabalho menor o desempenho do funcionário. Apesar de o afeto negativo estar negativamente relacionado ao desempenho e o p-valor ser significativo ( $p < 0,06$ ), a relação é muito fraca e não

pode explicar o desempenho. A realização/expressividade no trabalho foi o que apresentou uma maior relação, comparado aos outros fatores, explicando 7,4% da variação total. O resultado é significativo ( $p < 0,05$ ). A hipótese 3 é confirmada (H3: A realização/expressividade está positivamente relacionada ao desempenho). Ou seja, quanto maior a realização/expressividade no trabalho, maior o desempenho dos funcionários.

Há também uma relação positiva do bem-estar no ambiente de trabalho com desempenho, explicando 1,5% da variação total. O resultado é significativo ( $p < 0,05$ ). Apesar de uma fraca relação, a hipótese 4 é confirmada (H4: O bem-estar no trabalho está positivamente relacionado ao desempenho). Quanto maior o bem-estar no trabalho maior o desempenho do funcionário. Apesar de o bem-estar estar relacionado ao desempenho e o p-valor ser significativo ( $p < 0,05$ ), a relação é muito fraca e não pode explicar o desempenho.

Foi utilizada a técnica *stepwise* com objetivo de testar as melhores combinações das variáveis na regressão. Esta técnica opta pelas variáveis que apresentam o menor erro padrão e maior  $R^2$  do modelo (GUJARATI, 2003). A Tabela 4 abaixo demonstra os resultados encontrados.

Tabela 4:  
Análise de regressão modelo stepwise – desempenho (variável dependente)

Variáveis independentes	R2	Durbim Watson	Correlação	B
Realização/expressividade	0,074	1,893	0,272**	0,230**

\*\* $p < 0,01$

B= Coeficiente da variável independente

Fonte: elaborada pelos autores.

Neste modelo, a única variável que se mostrou significativa foi a realização/expressividade. As variáveis bem-estar, afeto positivo e afeto negativo, apesar de correlacionadas ao desempenho, não entraram no modelo. Com objetivo de identificar a multicolinearidade entre as variáveis explicativas (afeto positivo, afeto negativo, realização e bem-estar), optou-se pelo modelo “enter” ou “completo” para relacionar as variáveis independentes entre si. Utilizamos o modelo “enter” ou “completo” (software SPSS® v. 18) para avaliação da multicolinearidade. Neste modelo o afeto positivo apresentou alta colinearidade com as outras variáveis explicativas e foi excluído. Na Tabela 5 abaixo pode-se avaliar a alta correlação entre o afeto positivo com as variáveis realização/expressividade e bem-estar (acima de 0,70) e uma alta correlação do bem-estar com a realização/expressividade.

Tabela 5:  
Análise de Correlação

		Desempenho	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização/ Expressividade	Bem-estar
Desempenho	Pearson Correlation	1	,147*	-0,108***	,272**	,122*
	N	307	307	307	307	307
Afeto Positivo	Pearson Correlation	,147*	1	-,508**	,730**	,995**
	N	307	307	307	307	307
Afeto Negativo	Pearson Correlation	-0,108***	-,508**	1	-,322**	-,461**

Realização/	N	307	307	307	307	307
Expressividade	Pearson Correlation	,272**	,730**	-,322**	1	,669**
Bem-estar	N	307	307	307	307	307
	Pearson Correlation	,122*	,995**	-,461**	,669**	1
	N	307	307	307	307	307

\* p<0,05

\*\* p<0,01

\*\*\* p<0,06

Fonte: elaborada pelos autores.

As premissas do modelo foram avaliadas pelos gráficos de resíduos (Regressão residual padronizada), utilizou-se o Software SPSS® v.18. Observou-se que não há nenhuma violação das premissas do modelo, embora se visualize um possível *outlier*. Os resultados das análises de regressão vão ao encontro dos resultados de Daniels e Harris (2000) de que apesar de existir evidência de que algumas formas de bem-estar estão relacionadas ao posterior desempenho, em geral, pesquisas conduzidas no nível individual, indicam apenas relações fracas. Estes autores sugerem métodos que consigam buscar as variações sutis entre o bem-estar e desempenho. Ainda segundo eles, as pesquisas que encontraram uma relação mais forte entre o bem-estar e o desempenho, algumas possuíam uma amostra pequena, outras os dados do bem-estar e desempenho não foram extraídos concomitantemente, sendo que em alguns estudos a diferença foi de anos.

## 5- Conclusões

O presente estudo teve como objetivo principal medir o bem-estar, por meio dos afetos positivos, afetos negativos, realização/expressividade e bem-estar geral, e relacioná-lo ao desempenho no trabalho. Os resultados obtidos permitem responder ao problema de pesquisa que levantava a seguinte questão: “Qual é a relação entre o bem-estar e o desempenho no trabalho?”. Com base nos resultados, é possível concluir que há uma relação positiva, mesmo que fraca, entre o afeto positivo, a realização/expressividade e o bem-estar no desempenho no trabalho e uma relação negativa, também fraca, entre o afeto negativo e o desempenho no trabalho. Todas as hipóteses tiveram significância (p<0,05, para afeto negativo p<0,06). A realização/expressividade é a variável que mais explica o desempenho (R<sup>2</sup>=7,5%) e é a única que se mostrou significativa no modelo obtido pelo método *stepwise*.

No Brasil ainda são escassos estudos que estabeleçam a relação entre o bem-estar e o desempenho, retratando a influência dos afetos positivos, afetos negativos e da realização/expressividade do indivíduo no seu desempenho laboral, contemplando a visão hedônica e eudaimônica com base na escala de bem-estar no trabalho (EBET) e que utilizem dados de desempenho fornecido pela empresa e não auto-declarado pelo entrevistado. Este trabalho preenche em parte esta lacuna e seu diferencial é que os trabalhos que utilizaram a escala EBET para fazer correlação/relação com outras variáveis, a utilizaram com os fatores afetos positivos, afetos negativos e expressividade/realização separadamente (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010, SOBRINHO; PORTO, 2012, COUTO; PASCHOAL, 2012). Neste estudo, foi possível agrupar os fatores e encontrar o bem-estar geral no trabalho, trazendo uma nova leitura para o fenômeno em análise.

Cumprir destacar que com o aumento da competitividade e das novas demandas do ambiente de trabalho, as organizações têm se preocupado em valorizar seus funcionários e criar condições para que haja mais bem-estar. Nesse sentido, estudos nesta área contribuem para auxiliar os profissionais de gestão de pessoas a identificar estratégias mais eficazes na promoção do bem-estar laboral, podendo conseqüentemente culminar em melhores resultados organizacionais. Apesar da contribuição deste estudo para o campo do bem-estar no trabalho, há algumas limitações que merecem ser elencadas. Primeiro, pode ter ocorrido tendenciosidade nas respostas por medo de retaliações caso houvesse a identificação dos respondentes - apesar de se ressaltar o caráter acadêmico e o anonimato dos respondentes. Segundo, a análise de desempenho e do bem-estar foi de apenas uma avaliação anual, refletindo uma avaliação pontual e não longitudinal do estado de bem-estar dos funcionários. Segundo Daniels e Harris (2000) é necessário detectar variações sutis de bem-estar e o desempenho no trabalho e, para isto, as pesquisas com longitudinais podem ajudar.

Seriam interessantes que pesquisas futuras unissem as duas abordagens de bem-estar subjetivo (emoções e humores) e do bem-estar psicológico (cognitivo), como foi adotado neste estudo, em um único construto de bem-estar geral no trabalho para relacioná-lo a outras dimensões.

## 6- Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 20, n.2, p. 153-164, mai./ago., 2004.

BRADBURN, N. M. **The structure of psychological well-being**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1969.

COUTO, P. R.; PASCHOAL, T. Relação entre ações e qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. **Psicologia Argumento**. Curitiba, v.30, n. 70, p.585-593, jul./set. 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**. Sage publications. London, Thousand Oaks CA, New Delhi. v.53. n.2, p.275-294, 2000.

DANIELS, K.; HARRIS, C. Work, psychological well-being and performance. **Occupational Medicine**, v. 50, n. 5, p.304-309, 2000.

DIENER, E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*. **American Psychological Association**. v.95, n.3, p.542-575, 1984.

DIENER, E.; LUCAS, R. E. Subjective emotional well-being. In: LEWIS M.; HAVILAND. J.M. (Eds.). **Handbook of emotions**. 2 ed. New York: Guilford, p.325-337, 2000.

DIENER, E.; SUH, E. Measuring quality of life: economic, social, and subjective indicators. **Social Indicators Research**. Kluwer Academic Publisher. v.40, n.1-2, p.189-216, 1997.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture and Subjective Well-Being: emotional and cognitive evaluations of life. **Annual Review of Psychology**, n. 54. p.403-425, 2003.

GUJARATI, D. **Basic Econometrics**. 4. ed. Macgraw-Hill Books Company. New York, 2003.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KEYES, C. L. M.; SHMOTKING, D.; RYFF, C. D.. Optimizing well being: the empirical encounter of two traditions. **Journal of Personality and Social Psychology**. The American Psychological Association, Inc. v.82, n.6, p.1007-1022, 2002.

LEWIS-BECK, M. S. **Applied regression: an introduction**. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, CA: Sage, 1980.

LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? **Psychological Bulletin**. American Psychological Association. v.131, n.6, p.803-855, 2005.

MOORE, D. S. **A estatística básica e sua prática**. Tradução e revisão técnica Ana Maria Lima Farias, Vera Regina Lima de Farias e Flores. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

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

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

PESSANHA, J. A. M. **Tópicos dos argumentos sofisticados**: Aristóteles v.1. Tradução de Vallandro, Leonel; Bornheim, Gerd. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

PESSANHA, J. A. M. **Ética a nicômaco; poética**: Aristóteles v.2. Tradução de Vallandro, Leonel; Bornheim, Gerd. 4.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

REGO, A. Empregados felizes são mais produtivos? **Revista de estudos politécnicos**. v.7, n. 12, p.215-233, 2009.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**. American Psychological Association. University of Wisconsin- Madison, v. 69, n.4, p.719-727, 1995.

SOBRINHO, F.; PORTO J. B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**. v.16, n.2. p.253-270, 2012.

RYAN R. M.; DECI. E. R. On happiness and human potentials a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**. v.52, p. 141-166, 2001.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T. & GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **Revista de Administração Contemporânea**. v.16, n.5. p.744-764, 2012.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**. v.55, n.1, p.5-14, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24 n. 2, p. 201-209, 2008.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**. v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WARR, P. B. Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness to Appear. in K. Cameron and A. Caza (eds.), **Happiness and Organizations**, Oxford University Press, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2011.

WARR, P. Learning about employee happiness. **Revista de Psicologia Organização do Trabalho**, v. 7, n. 2, p.133-140, 2007.

WATERMAN, A. S.; SCHWARTZ, S. J.; CONTI, R. The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. **Journal of Happiness Studies**. v.9, n.1, p.41-79, 2008.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Well-being, satisfaction and job performance: another look at the happy/productive worker thesis. **Academy of Management Proceedings**. p. 364-368, 1997.

WRIGHT, T. A.; STAW, B. M. In search of the happy/productive worker: a longitudinal study of affect and performance. **Academy of Management Proceedings**. p.274-278, 1994.