



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Departamento de Administração

LETÍCIA BARBOSA COSTA

**“BEM-ME-QUER, MAL-ME-QUER”:** OS ANTECEDENTES E  
CONSEQUENTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO NA  
VISÃO DOS SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Brasília – DF

2019

LETÍCIA BARBOSA COSTA

**“BEM-ME-QUER, MAL-ME-QUER”:** OS ANTECEDENTES E  
CONSEQUENTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO NA  
VISÃO DOS SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Natasha  
Fogaça

Brasília – DF

2019

LETÍCIA BARBOSA COSTA

**“BEM-ME-QUER, MAL-ME-QUER”: OS ANTECEDENTES E  
CONSEQUENTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO NA  
VISÃO DOS SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Letícia Barbosa Costa**

Prof. Dra. Natasha Fogaça  
Professora-Orientadora

Prof. Dra. Gisela Demo Fiuza,  
Professor-Examinador

M.<sup>a</sup> Ana Carolina Rezende Costa  
Professor-Examinador

Brasília, 01 de dezembro de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a professora Natasha Fogaça, que mesmo diante de todas as adversidades aceitou o desafio. Expresso a minha enorme gratidão pelas críticas, sugestões, por toda a acessibilidade e apoio.

A todos os professores que fizeram parte dessa minha jornada e contribuíram para o meu conhecimento, e com certeza, de alguma forma para o meu desenvolvimento pessoal.

Às organizações e participantes pela prontidão em colaborar com a pesquisa.

Aos amigos e colegas que conheci no percurso, pelas boas risadas e por me assistirem, também, em momentos adversos.

À minha família, que a seu modo sempre esteve presente. Reconheço que o carinho, otimismo e confiança deram leveza a tudo.

À minha irmã, Lailla, por me tranquilizar quando tudo se traduzia em uma verdadeira confusão.

“Os cães realmente falam, mas só àqueles que sabem ouvi-los.”

*Orhan Pamuk*

## RESUMO

A administração pública é sempre alvo de estudos, pois há uma busca contínua pela melhoria dos serviços oferecidos. O bem-estar no trabalho, por sua vez, pode contribuir substancialmente com isso, pois existem estudos sobre bem-estar no trabalho que apresentam resultados positivos quando essa variável é percebida. Esta pesquisa buscou compreender os fatores antecedentes e consequentes de bem-estar no trabalho na administração pública. Para tanto, foi realizado grupo focal em duas organizações do segmento, para compreender e sintetizar o material gerado foi utilizado o software *Iramuteq* para gerar a análise de similitude e uma nuvem de palavras. De fato, consoante com a literatura, os consequentes de bem-estar no trabalho estão diretamente associados a um melhor desempenho. Os antecedentes percebidos também encorpam a literatura atual, pois fica evidenciado, na pesquisa, que fatores como autonomia, desenvolvimento de competências e habilidades, bom relacionamento interpessoal e clima de descontração são promotores de vivências de bem-estar. Os participantes têm uma percepção positiva de bem-estar no trabalho, e isso fica evidente quando usam palavras como espetacular, realizado (a), motivado (a), amparado (a), seguro (a), desafiado (a), feliz e grato (a), para definirem como se sentem em relação ao trabalho. Se encontra uma nova percepção quando os participantes afirmam que bem-estar no trabalho não está relacionado com componentes da estrutura física, e uma lacuna em relação aos consequentes, quando bem-estar no trabalho é estudado de forma central pois, geralmente a variável é vista como a consequência em si.

Palavras-chave: Bem-estar. Bem-estar no trabalho. Antecedentes. Consequentes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Síntese de antecedentes e consequentes apontados na literatura.....	27
Figura 2 – Nuvem de palavras da organização 1.....	35
Figura 3 – Nuvem de palavras da organização 2.....	35
Figura 4 – Análise de similitude da organização 1.....	40
Figura 5 – Análise de similitude da organização 2.....	41

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos .....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1	O que é bem-estar? .....	15
2.2	Bem-estar no trabalho.....	17
2.3	Antecedentes de bem-estar .....	21
2.4	Consequentes de bem-estar.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	28
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	28
3.2	Caracterização do setor .....	29
3.3	Participantes da Pesquisa.....	30
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1	Bem-estar no trabalho: Análise das organizações .....	33
4.2	Antecedentes de bem-estar no trabalho nas organizações .....	42
4.3	Consequentes de bem-estar no trabalho nas organizações .....	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	45
5.1	Limitações do estudo .....	45
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	46
5.3	Implicações gerenciais.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48



# 1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo está destinado à apresentação da contextualização, da formulação do problema, que resultou no objetivo geral, onde o propósito da pesquisa é apresentado e o que é esperado que se atinja com ela. Também são apresentados os objetivos específicos que, conforme desenvolvidos, assistirão o projeto como um todo. E por último a justificativa, que revela a importância da pesquisa.

## 1.1 Contextualização

As tecnologias já não são mais suficientes para que, sozinhas, gerem uma preeminência organizacional e confirmem um posicionamento estratégico à organização em um determinado segmento de mercado. Para tanto, é necessário pensar e aprimorar outro ativo: o humano. Quando o ambiente de trabalho é projetado para que haja uma preocupação em gerar significado para os trabalhadores, há uma tendência maior de eles serem mais felizes e saudáveis, conseqüentemente, a longo prazo, geram maior produtividade e competitividade para a organização (GAVIN; MASON, 2004). Os autores colocam ainda que saúde, felicidade e produtividade são um triângulo harmônico para a sociedade, enquanto o foco em melhorar apenas a produtividade tende a não funcionar mais.

Rêgo (2009), em uma síntese dos trabalhos de Cropanzano (2004) e Staw (1986), salienta a importância de trocar o estudo de felicidade, muito associado à satisfação no trabalho, por um estudo mais relacionado com o bem-estar psicológico. O autor define também define bem-estar psicológico como um construto que engloba três elementos: satisfação com a vida, presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas. Esse construto pode resultar em encorajamento para que os funcionários vivenciem novas experiências e oportunidades e um melhor desempenho individual, pois há evidências teóricas e empíricas que sugerem o bem-estar como impulsor de desempenho individual (WRIGHT; CROAPANZANO, 2000; WRIGHT; CROAPANZANO, 2004).

Ryan e Deci (2001) apontam que os estudos sobre bem-estar no trabalho começaram a ter relevância por volta dos anos 1960. Porém, até os anos 1990, a literatura era muito voltada para aspectos disfuncionais e experiências psicológicas negativas do trabalhador. Ao final da década, pesquisas sobre aspectos positivos começaram a surgir. Paschoal, Torres e Porto (2010) citam que existem poucos estudos dedicados a compreender felicidade no ambiente de trabalho, vez que a maioria dos estudos é voltada para os aspectos negativos como estresse ocupacional e esgotamento profissional.

O estudo de bem-estar no trabalho possui bastante relevância para as organizações, embora esteja se desenvolvendo com maior destaque na época atual. Isso pode se dar devido ao impacto que os indicadores encontrados apresentam no estímulo para os colaboradores dentro da própria organização e na geração de competitividade (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Gavin e Mason (2004) expõem em seu trabalho a ausência de felicidade na vida das pessoas, e supõem que essa felicidade talvez esteja sendo consumida em seus ambientes de trabalho, ambiente onde deveria ser fonte de bem-estar, mas que fomentam uma série de estressores.

Organizações autênticas são colocadas como um bom protótipo de confiabilidade para as organizações, pois buscam sempre o equilíbrio entre o bem-estar psicológico e produtividade (KETS DE VRIES, 2001):

O trabalho nessas organizações será um antídoto para o estresse, proporcionará uma existência saudável, incrementará a imaginação humana e contribuirá para uma vida mais realizadora. Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os seus empregados a equilibrar as suas vidas pessoal e organizacional.

Considerando os indicativos de que bem-estar no trabalho tem efeito significativo no desempenho individual, conforme Wright; Cropanzano (2000), e, por conseguinte, bons resultados para a organização, e dada a escassez de pesquisas na área, segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), há bons motivos para estudar o tema.

Fogaça (2018), em pesquisa realizada em uma instituição financeira, embasada na percepção dos trabalhadores sobre vivências de afetos positivos e negativos e, também, na percepção de realização pessoal, confirmou a hipótese de que o bem-estar está positivamente associado com desempenho individual;

observou também que os trabalhadores percebem que circunstâncias de seu ambiente de trabalho podem impactar sua vida. A autora associa seus resultados aos de Zheng, Zhu, Zhao e Zhang (2015), ambos chegando à conclusão de que bem-estar no trabalho é preditor de desempenho individual.

Em síntese de outros autores, Paschoal e Tamayo (2008) apresentam alguns fatores relacionados com bem-estar no trabalho, por exemplo: horários irregulares e trabalhadores temporários são vistos como elementos desfavoráveis em relação ao bem-estar no trabalho, enquanto uma hierarquia mais horizontal, flexibilidade, estímulo na participação e valorização do trabalhador aparecem como fontes de bem-estar no trabalho.

## **1.2 Formulação do problema**

Bem-estar no trabalho é um construto que afeta diretamente o trabalhador e as instituições. Começou a se dissociar de satisfação entre os anos de 1980 e 1990, dado o interesse de pesquisadores pelas emoções e humores nas organizações (CHANG; LEE, 2006; SOUSA; LAROS, 2010).

Cansaço, fadiga e até mesmo depressão são estressores observados cada vez mais no ambiente de trabalho. As organizações precisam encontrar formas de lidar com isso para que a integridade dos relacionamentos seja preservada, uma das formas é compreendendo bem-estar (COUTO; PASCHOAL, 2012).

Paschoal (2008) apresenta que a literatura de bem-estar associada a qualquer contexto é insuficiente, principalmente na literatura nacional, embora o bem-estar geral esteja se difundindo. Ainda segundo a autora, o estudo de bem-estar no ambiente de trabalho permite uma consciência maior sobre quais variáveis do trabalho afetam o bem-estar dos trabalhadores.

Com base no que já foi dito, a pesquisa busca responder as perguntas: Quais acontecimentos precedem o bem-estar no trabalho? E quais as consequências observadas quando o bem-estar é percebido no ambiente de trabalho?

### **1.3 Objetivo Geral**

O tema fundamental do presente estudo é o bem-estar no trabalho. Essencialmente, foi proposto o estudo da percepção dos servidores públicos sobre os fatores antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho na administração pública.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a) Identificar a percepção dos servidores públicos sobre quais fatores promovem bem-estar no trabalho;
- b) Identificar a percepção dos servidores públicos sobre quais fatores são consequência de bem-estar no trabalho.

### **1.5 Justificativa**

Nos dias de hoje, existe um consenso de que o ativo humano é de suma importância para as organizações. Sendo assim, a sua valorização e o seu desenvolvimento tendem a fazer parte do objetivo principal da organização, considerando que esse ativo contribui para a obtenção de vantagem competitiva (DEMO, 2008).

Fogaça (2018) reconhece que a assistência organizacional serve como parâmetro ao trabalhador quanto ao reconhecimento de suas contribuições e a importância que a organização dá ao seu bem-estar no trabalho. Quando o trabalhador percebe esse suporte organizacional, ele expressa maior comprometimento organizacional afetivo, mantendo o nível de rotatividade baixo. Ainda de acordo com a autora, as organizações que conseguem transmitir aos seus colaboradores essa percepção de suporte organizacional, têm vantagem competitiva.

A relevância prática e social da pesquisa dá-se por ser estratégico que as organizações saibam os precedentes e consequentes de bem-estar a fim de otimizar

o ambiente para que haja melhor prestação dos serviços prestados, além de assegurar o bem-estar físico e psicológico de seus colaboradores. A prestação de serviços do setor público, por exemplo, pode ser igualmente otimizada em um ambiente que valorize o bem-estar e explore a capacidade intelectual de seus funcionários, ao passo em que considera suas metas pessoais.

A escolha pelo setor público foi, portanto, decorrente da relevância e impacto na sociedade, da necessidade e por prevenção. Bugarin e Meneguín (2016) indicam que regras muito rígidas, características da burocracia do serviço público, inibem a postura do gestor, impossibilitando-o de inovar e tomar decisões determinantes, assim, restringindo a geração de maiores benefícios sociais. Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012) apresentam a importância do estilo gerencial no bem-estar, e as características acima citadas, pertencentes ao cenário atual da administração pública, vão de encontro a características percebidas em ambiente com forte percepções positivas de bem-estar.

Fogaça (2018) cita em sua pesquisa que, em segmentos trabalhistas que dependem de concurso público, contexto desta pesquisa, com o passar dos anos, os trabalhadores podem se sentir menos motivados com o trabalho. Logo, a pesquisa é pertinente também por esta razão, uma vez que a promoção de bem-estar no trabalho pode estimular os trabalhadores.

Daniels (2000) aponta a associação dos estudos de bem-estar no trabalho inteiramente à satisfação no trabalho e sugere o estudo de bem-estar afetivo como forma de superar essa barreira. Wright e Cropanzano (2000) ratificam a necessidade de desvincular “bem-estar no trabalho” de “satisfação no trabalho”, porque o último construto está estritamente relacionado ao trabalho sem considerar nenhum aspecto fora dele. Bem-estar, de outro modo, engloba, além do trabalho, aspectos mais amplos e afetivos.

Brief e Weiss (2002), por seu turno, ressaltaram a importância de se estudar o ambiente de trabalho em que as pessoas estão inseridas durante muitas horas do dia, por muitos dias na semana, de modo que o trabalho seja agradável, ameno e possibilite saúde e felicidade.

Santos e Ceballos (2013) relatam uma recente preocupação em relação à produção de estudos sobre bem-estar no trabalho e Gavin e Mason (2004) deixam implícita essa necessidade, basta ver a ideia apresentada pelos autores de que o

trabalho por si só não traz felicidade plena para o trabalhador, mas que é impossível uma felicidade genuína caso não se tenha bem-estar no trabalho.

Segundo Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012):

[...] o enfoque das pesquisas geralmente recai sobre sintomas e experiências negativas do trabalhador, torna-se difícil sistematizar os achados e orientar os gestores sobre as práticas mais efetivas para possibilitar uma vivência positiva na organização.

A citação acima evidencia a relevância do estudo do ponto de vista acadêmico, haja vista a carência de conhecimento acerca do tema, de uma perspectiva mais positiva em relação ao trabalhador. Dada a escassez de conteúdo sobre bem-estar no trabalho, diversos autores como Paschoal e Tamayo (2008) fomentam a exploração desse campo.

Portanto, estudar bem-estar no trabalho vai além de perceber estressores e tentar minimizá-los. Também está relacionado com a identificação de preditores e maximização de esforços para propiciar fomentadores de bem-estar no trabalho, considerando que eles promovem benefícios mútuos (para a organização e para os colaboradores) e dentre os mais fortes consequentes de bem-estar no trabalho, conforme pesquisas empíricas (Wright; Cropanzano, 2000; Rego, 2009, Fogaça; Coelho Junior, 2015), se encontra o desempenho individual, desejável tanto em organizações privadas, quanto públicas.

Compreender que o bem-estar no trabalho permeia uma boa relação do colaborador com a organização e vice-versa, além de gerar resultados positivos, demonstra a importância de estudar esta variável no contexto organizacional, tendo em vista, principalmente, explorar a vertente positiva desse fenômeno. Ressalta-se, ainda, que apesar de sua relevância, ainda se trata de um tema pouco debatido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os estudos que darão o suporte teórico à consecução dos objetivos da pesquisa. Serão expostas as principais definições de bem-estar, depois apresentadas as ideias mais relevantes de bem-estar no trabalho, na sequência como a literatura descreve os antecedentes de bem-estar no trabalho e, por fim, estudos que abordaram os consequentes de bem-estar no trabalho.

### 2.1 O que é bem-estar?

A definição de bem-estar não é consenso entre os pesquisadores do tema. Atualmente, as pesquisas giram em torno de, basicamente, duas correntes filosóficas principais: hedônica, ligada ao bem-estar subjetivo, pautada na obtenção de prazer e prevenção da dor, sendo a corrente mais analisada; e eudaimônica, ligada ao bem-estar psicológico, focada na autorrealização e na plenitude funcional (RYAN; DECI, 2001).

Paschoal e Tamayo (2008) sintetizam a corrente hedônica como um estado afetivo com prevalência de sentimentos positivos; e eudaimônica, que além do estado afetivo, abrange percepção de evolução no que tange às metas pessoais.

De modo geral, segundo Siqueira e Padovam (2008) a partir de outros autores, bem-estar é dividido em duas correntes. Uma que aborda o estado subjetivo de felicidade (bem-estar hedônico), denominada de bem-estar subjetivo, e que trata bem-estar como prazer ou felicidade. E uma outra focada em investigar o potencial humano (bem-estar eudemônico) e trata de bem-estar psicológico, é pautada na ideia de que bem-estar consiste na capacidade do ser humano utilizar bem o seu raciocínio lógico, saber pensar e usar o bom senso.

Bem-estar subjetivo, de acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), não engloba condições externas objetivas como conforto e riqueza. Apesar de serem condições vistas como possíveis influências para o bem-estar subjetivo, elas não são intrínsecas a ele. Apontam, também, que os aspectos positivos se sobrepõem aos aspectos negativos e que o bem-estar subjetivo está sempre associado a uma

avaliação global de todos os aspectos da vida, não somente ao prazer físico. Por exemplo, o atingimento de metas pessoais e resultados valorizados pelo indivíduo podem ser fonte de felicidade.

Três componentes integram o bem-estar subjetivo, de acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004): satisfação com a vida, afeto positivo e afeto negativo. O afeto positivo é descrito como “um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade” (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p.154). O afeto negativo “inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes” (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p.154). E, em conclusão, a satisfação com a vida “depende de uma comparação entre as circunstâncias de vida do indivíduo e um padrão por ele escolhido (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p.154).

O bem-estar psicológico é voltado para a corrente eudemonista, “os termos *happiness* e felicidade costumam ser adotados para fazerem referência à felicidade hedônica e expressam a experiência subjetiva de afetos positivos e a crença de que a própria vida está satisfatória” (PASCHOAL, 2008, p.7), ou seja, o bem-estar psicológico está orientado pela realização pessoal, onde o desenvolvimento de atributos, o progresso rumo a metas pessoais e o estado afetivo do indivíduo são considerados (FOGAÇA, 2018).

Ryff e Keys (1995) fazem a colocação de que por muito tempo o bem-estar psicológico foi delineado por duas concepções. Uma proposta sendo o equilíbrio entre afeto negativo e o afeto positivo, e o conceito de felicidade. A outra concepção indica a satisfação com a vida como alicerce para o bem-estar e complementa a felicidade.

Os autores fazem críticas em relação às concepções por acharem que elas não estariam verdadeiramente interessadas em saber o que era estar bem psicologicamente, abordando o bem-estar psicológico de forma acidental.

Ryff (1989), então, concede um modelo multidimensional, formado por 6 componentes, são eles:

- I. Auto aceitação: avaliação positiva das experiências da vida como um todo;
- II. Crescimento pessoal: desenvolvimento pessoal contínuo;
- III. Objetivo de vida: consciência de que a vida tem um propósito;



- IV. Relação positiva com os outros: contentamento com o outro de forma a demonstrar afinidade e afeto;
- V. Domínio do ambiente: capacidade de gerenciar a própria vida e as situação ao redor, de modo a propiciar em ambiente prazeroso;
- VI. Autonomia: se refere a autodeterminação e independência.

Esse modelo não havia sido testado. À vista disso, entre os objetivos propostos por Ryff e Keys (1995), estava testar a proposta multidimensional acima. A pesquisa foi realizada nos Estados Unidos, a nível nacional, por meio de uma entrevista por telefone. O resultado sustentou o modelo e apontou uma correlação forte entre auto aceitação e domínio do ambiente. Os autores concluem que se sentir bem está além de se sentir feliz e satisfeito com a vida.

No entanto, para Waterman (1993), a eudaimonia é uma condição suficiente, mas não necessária para a felicidade. Consoante com essa proposta, Ryan e Deci (2000) sugerem que bem-estar seja considerado além de afetos positivos e satisfação, mas também com vitalidade, como sentido aproximado de se sentir vivo, com o propósito de acrescentar a corrente hedônica um aspecto eudaimônico. Para os autores, o estudo de bem-estar pode melhor se associar a um fenômeno multidimensional, que englobe tanto concepções hedônicas e quanto eudaimônicas de felicidade. É a partir desse conceito que podemos compreender bem-estar no trabalho, apresentado na seção seguinte.

## **2.2 Bem-estar no trabalho**

Bem-estar no trabalho, de acordo com Weiss e Brief (2001), é uma variável que por muitas vezes se confundiu com satisfação no trabalho, mas em estudos mais recentes já é possível observar uma preocupação em fazer essa distinção. É importante ressaltar que apesar de serem construtos distintos, eles se complementam (DANIELS, 2000).

Fogaça (2018), em um compilado de referências bibliográficas, encontra que o conceito de satisfação proposto por Locke no ano de 1976, foi primordial para o estudo de satisfação. Locke definiu satisfação como um estado emocional positivo ou prazeroso decorrente de uma experiência de trabalho, conceito associado à

dimensão afetiva, e somente dez anos depois a dimensão cognitiva começou a ser abordada.

Paschoal (2008), também em uma revisão bibliográfica, apresenta as visões de Weiss e Brief de satisfação. Weiss (2002) percebe satisfação no trabalho como uma avaliação positiva ou negativa sobre o trabalho, e Brief (1998) compreende satisfação como um fator interno, expresso por avaliação afetiva/cognitiva, também positiva ou negativa, sobre uma vivência de trabalho.

Weiss e Cropanzano (1996) definem satisfação como o resultado de uma avaliação do trabalho, derivada parcialmente de experiências emocionais no trabalho e de crenças sobre ele. Os autores apresentam três abordagens gerais de satisfação no trabalho: abordagem do julgamento cognitivo, abordagem de influência social e abordagem disposicional.

Na abordagem do julgamento cognitivo, o ambiente de trabalho é representado como um conjunto de características, nem sempre visto com precisão pelo trabalhador, que o compara com um conjunto seu de padrões e valores. A satisfação no trabalho se encontra na correspondência entre a percepção e o conjunto de padrões. Abordagem de influência social diz que o ambiente social tem influência, direta e indireta, no julgamento sobre o trabalho. A abordagem disposicional se baseia na satisfação profissional ser reflexo dos sentimentos pessoais (bons ou ruins) sobre todos os aspectos de sua vida, independente das características (positivos ou negativos) do trabalho (WEISS; CROPANZANO, 1996).

Conforme Weiss e Cropanzano (1996), embora as perspectivas tenham dado alguma consideração aos eventos afetivos, não houve uma intenção em fornecer um ponto de vista teórico coerente sobre isso. Os autores concluem que satisfação difere de afeto, e que a satisfação está relacionada com a avaliação que cada um tem sobre o seu trabalho. Humores e emoções são importantes para a experiência profissional e influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho, mas as implicações no desempenho, em geral, independem da relação individual com a satisfação.

Quando o afeto no trabalho começou a ser considerado distinto de satisfação, essa distinção estimulou os estudos de bem-estar no contexto do trabalho. Ao mesmo tempo em que emoções ganham destaque no estudo do construto, experiência de realização e expressão pessoal se tornam interessantes para teóricos da área (PASCHOAL, 2008).

Paschoal (2008) define 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 e avança no alcance de suas metas de vida” (p. 23). Por ser uma definição que oferece uma abordagem tanto cognitiva – atingimento de metas pessoais – quanto afetiva – emoções e humores, é a definição adotada por esse trabalho.

Warr (1987) apresentou um estudo que serviu como guia para diversos estudos sobre bem-estar no trabalho. O modelo de cinco dimensões (afeto, aspiração, autonomia, competência e funcionamento integrado) é explicado por Paschoal e Tamayo (2008, p. 13-14):

a dimensão afeto refere-se às emoções e humores. A aspiração diz respeito ao interesse do indivíduo pelo seu ambiente e por atividades pessoalmente significativas. A autonomia refere-se ao grau em que a pessoa consegue resistir a pressões do ambiente. A dimensão competência refere-se à habilidade do indivíduo para enfrentar com sucesso as demandas e os problemas do dia a dia. Finalmente, o funcionamento integrado refere-se ao funcionamento do indivíduo como um todo e à múltipla relação entre os outros quatro componentes apontados.

Essa ideia foi bastante utilizada por outros autores para formularem sua teoria. Van Horn et. al (2004) se basearam na ideia de Warr (1987), que tem os seus estudos focados em bem-estar no trabalho e destacam motivação e afeto, e em Ryff (1989), com estudos mais voltados para a dimensão comportamental, desenvolvendo o seu próprio modelo: dimensão afetiva, sociais, bem-estar profissional, bem-estar cognitivo, e bem-estar psicossomático.

A dimensão afetiva compreende exaustão emocional, satisfação no trabalho e compromisso organizacional. Bem-estar profissional abarca autonomia, aspiração e competência profissional. Dimensão social se relaciona com a despersonalização e qualidade do funcionamento social. Bem-estar cognitivo está ligado ao funcionamento cognitivo. E, por fim, bem-estar psicossomático se refere a presença ou ausência de lamentos acerca de doenças psicossomáticas como dores de cabeça ou nas costas (VAN HORN ET AL., 2004).

Van Horn et al. (2004) ainda demonstram, em sua pesquisa, a faceta multidimensional do bem-estar ocupacional, sendo a dimensão afetiva a mais expressiva. Com isso, podemos fazer uma associação com o trabalho de Rego (2009), no qual o autor conclui que dentro de uma organização, os trabalhadores

que se percebem com elevado nível de bem-estar afetivo conseguem perceber também uma alavancagem de seu desempenho individual.

Daniels (2000) defende que as emoções são a parte principal quando o assunto é bem-estar laboral e que se deve considerar o prevaletimento de emoções positivas no ambiente de trabalho. No momento em que o tema estiver sendo estudado, é indicado considerar a satisfação como correlata e não como crucial para definição de bem-estar.

Warr (2007) discorre sobre bem-estar no trabalho a partir de duas perspectivas: uma voltada para a pessoa e outra focada no ambiente. Traz dois aspectos principais da variável felicidade: bem-estar e auto validação. Indica, ainda, que algumas pessoas são mais felizes que outras no trabalho, porque talvez possuam empregos com mais características desejáveis, estimulando, assim, a felicidade.

A definição de bem-estar no trabalho, adotada por Paz (2004), apresenta dois polos distintos: gratificação e desgosto, um sendo praticamente o oposto do outro. Enquanto gratificação se estabelece pautada na reciprocidade, desgosto reflete características individuais, como o mal-estar do trabalhador, por exemplo.

O estudo de Paschoal e Tamayo (2008) caracteriza bem-estar como a prevalência de emoções positivas em sua área de atuação no trabalho que corroborem para o desenvolvimento de suas habilidades e atingimento de metas pessoais. Assim sendo, confirma a relação entre bem-estar no trabalho e afeto e realização/expressividade. Reafirma, portanto, a importância de estudar o ambiente de trabalho tendo em vista ser um ambiente cheio de emoções manifestadas que estão associadas à construção de felicidade pessoal.

Em revisão de periódicos no portal da CAPES foram encontrados 72 artigos ao buscar pelo assunto "bem-estar no trabalho" e aplicar o filtro "periódicos revisados por pares" para considerar no escopo somente artigos científicos (e não outros tipos de publicações). Não houve recorte temporal, então, foram considerados os artigos em sua totalidade, mas para a finalidade deste trabalho foram descartados alguns artigos que, embora tenham aparecido na busca, não se relacionavam puramente com o tema. Os resultados mais relevantes ligados à compreensão da variável bem-estar no trabalho estão descritos nos próximos parágrafos. Os demais estudos serão apresentados nas seções seguintes, conforme a relação de bem-estar com seus preditores e consequentes.

Alves (2012) objetivou conhecer o nível de bem-estar no trabalho de profissionais de Enfermagem que atuam em um hospital universitário a partir de uma amostra composta por 340 profissionais. Percebeu-se comprometimento organizacional afetivo reduzido, visto que, sentimento de orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo não apresentaram índices elevados. Uma possível justificativa é que os funcionários não conseguem cumprir o objetivo supremo de sua profissão: manutenção da vida. Isso por estarem submetidos a condições inadequadas como jornadas muito extensas, falta de equipamento, pressão por parte da chefia, dos colegas de trabalho e dos próprios pacientes, além do não reconhecimento de suas atividades e dos esforços realizados mesmo diante de risco eminente. Esses fatores inibem a percepção de emoções positivas na área de atuação.

Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), em estudo realizado em duas empresas privadas do setor de vendas e distribuição de bebidas do Distrito Federal, com a colaboração de 205 funcionários, confirmaram as proposições de outros autores (Ryan; Deci, 2001; Warr, 2007; Waterman; Schwartz; Conti, 2008) de que afetos positivos e afetos negativos não são excludentes. A pesquisa apresentou que humores e emoções permearam entre positivas e negativas. Sugerem, também, que estilo de liderança está associado ao bem-estar.

A seguir são apresentados os antecedentes e os consequentes de bem-estar no trabalho, respectivamente, bem como os artigos identificados na pesquisa feita ao Portal da Capes que tratam da relação entre essas variáveis e o tema do presente estudo.

### **2.3 Antecedentes de bem-estar**

Paschoal (2008) afirma em seu estudo que bem-estar no trabalho é determinado principalmente por variáveis situacionais relacionadas ao trabalho. Estudos empíricos apresentados no estudo de Paschoal (2008) revelam situações do contexto organizacional que se relacionam com o bem-estar no trabalho: autonomia e oportunidade de controle, percepção de justiça, ampliação de conhecimentos relacionados ao trabalho, entre diversos outros.

Van Horn et al. (2004) salientam que a falta de bem-estar tem diversos níveis, como um menor comprometimento com o trabalho, exaustão ou queixas psicossomáticas. A estrutura organizacional figura como um construto significativo no comportamento individual dos funcionários, embora se tenha pouco conhecimento sobre os componentes desse construto. Fogaça e Coelho Junior (2016) recomendam melhorias efetivas na estrutura organizacional para que se obtenha bons resultados organizacionais e de desempenho.

De acordo com Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012), em um estudo realizado em organização privada, foi possível constatar que o bem-estar é afetado por estilo gerencial e suporte para promoção, ascensão e salários. Este último, de forma muito mais perspicaz, sendo, inclusive, considerado como o mais forte preditor de bem-estar no trabalho. Então, se os esforços se focarem no suporte, muito provavelmente os trabalhadores vivenciarão maiores afetos positivos, impactando de forma direta suas realizações. Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010, p. 1055) “[...] gestão do desempenho foi o principal preditor de afeto positivo e realização no trabalho”.

Quando o indivíduo possui um alto nível de controle, ele está menos propício a não lidar com efeitos negativos das demandas, pois terá maior autonomia para tomar decisões, resolver dificuldades e enfrentar desafios. A falta de controle, para muitos autores, é vista como um causador de estresse organizacional (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Segundo Rego (2009), é importante que os funcionários sintam que as suas capacidades intelectuais estão sendo exploradas, paralelo ao alcance de suas metas pessoais, em seu ambiente de trabalho, em detrimento de serem vistos apenas como instrumento de benefício financeiro.

Silva e Ferreira (2013), em estudo realizado com 284 empregados de uma empresa do setor elétrico nacional, com finalidade de investigar a influência de dimensões da qualidade de vida e bem-estar no trabalho sobre seus indicadores, observaram que oportunidades de uso e desenvolvimento das próprias competências foi preditivo dos três indicadores (comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e afetos positivos dirigidos ao trabalho) de qualidade de vida e de bem-estar no trabalho considerados na pesquisa. Fazendo coro a resultados já encontrados por outros autores (Shouteten; Witte, 1999; Warr, 1987)

de que autonomia na tomada de decisões e no uso de próprias competências e criatividade resulta em melhor bem-estar no trabalho.

Souza, Siqueira e Martins (2015) propuseram em seu estudo investigar entre outras coisas as percepções de suporte e bem-estar no trabalho. Testaram e validaram a hipótese “existem impactos positivos de percepção de suporte organizacional sobre as três dimensões de bem-estar no trabalho”. A pesquisa contou com 176 participantes de organizações públicas e privadas do estado de Tocantins e de São Paulo. O resultado encontrado foi de que os trabalhadores que percebem o suporte (social e organizacional), conseguem níveis mais elevados de bem-estar. Os autores relacionaram os resultados encontrados por Padovan (2005), por exemplo, depreendendo que trabalhadores que percebem suporte tendem a manter vínculo com a organização e com o trabalho que realizam.

Rocha Sobrinho e Porto (2012) quiseram identificar se há relação entre clima social e bem-estar. A pesquisa foi realizada com 2560 colaboradores de uma organização filantrópica confessional do ramo de educação privada. Perceberam que o relacionamento interpessoal positivo e a autonomia aparecem como fortes preditores do bem-estar no trabalho e confirmaram a teoria de outros autores (Ryff; Keyes, 1995; Ryan; Deci, 2001). Os resultados encontrados responderam ao objetivo, identificando clima como um forte preditor de bem-estar no trabalho. Importante ressaltar que a escala de clima social apresentou itens que exploraram a qualidade das relações interpessoais, de autonomia, inovação, desempenho e reconhecimento sobre os fatores de bem-estar no trabalho.

Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) encontraram em seu trabalho uma associação negativa entre intenção de rotatividade e as variáveis de bem-estar no trabalho, sendo o comprometimento organizacional afetivo o mais forte preditor de intenção de rotatividade, demonstrando uma concordância com outros autores (Polizzi, 2011; Suliman e Al-Junaibi, 2010). Notaram também que quando a perspectiva de sucesso de carreira profissional se torna mais tangível, os indicadores de bem-estar também aumentam, enquanto a intenção dos colaboradores de deixar a organização diminui. A amostra foi constituída por 500 trabalhadores de empresas públicas e privadas localizadas no Estado de São Paulo. O objetivo geral estava relacionado com analisar, interpretar e discutir as relações entre as percepções de sucesso na carreira, o bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade em trabalhadores da Região Sudeste do Brasil.

Loiola, Alves e Siqueira (2017) tiveram como objetivo de pesquisa analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e bem-estar no trabalho em profissionais brasileiros. A pesquisa contou com a participação de 105 pessoas majoritariamente de organização privada. Foi observado uma correlação entre percepção de justiça de procedimentos e bem-estar no trabalho, ou seja, na medida em que o trabalhador é recompensado de maneira justa por esforços, responsabilidade e qualidade do trabalho, é notado o bem-estar.

Pauli, Cerutti e Andrêis (2018) demonstraram que há relação entre o suporte organizacional (material e social) e o bem-estar, esse resultado reafirma os resultados de outros autores (Paschoal; Torres; Porto, 2010). A pesquisa foi realizada com 195 servidores públicos de prefeituras de vários estados do Rio Grande do Sul.

Horta, Demo e Roure (2012) realizaram uma pesquisa em uma multinacional americana e contaram com o auxílio de 142 colaboradores, tendo como objetivo avaliar a relação existente entre as políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho. Perceberam como mais forte preditor de bem-estar no trabalho as políticas de envolvimento e de recompensas.

Comprometimento organizacional influencia o bem-estar no trabalho (TRALDI; DEMO, 2012). Em pesquisa realizada com 81 professores de administração de uma universidade federal, com o objetivo de avaliar a influência do comprometimento organizacional no bem-estar, foi percebido um bom nível de realização no trabalho e afetos positivos, em contrapartida os afetos negativos tiveram pouca representatividade.

Franco et al. (2016) objetivaram investigar as relações entre os atributos do contexto de mudança e bem-estar dos trabalhadores durante o processo de mudança organizacional. O estudo teve amostra total de 795 respondentes de três organizações públicas. Quando os colaboradores percebem um preparo e um planejamento para a mudança, isso resulta em bem-estar, portanto, se conclui que contexto da mudança é preditor de bem-estar. A ocorrência de atitudes positivas promove comportamentos individuais que se adequam às mudanças, resultando em uma possibilidade maior de sucesso.

Fogaça e Coelho Junior (2015) promoveram um grupo focal, composto por sete pessoas, de diversas áreas de um órgão judiciário federal e identificaram em



pesquisa realizada que clima de descontração e ambiente silencioso são promotores de bem-estar, bem como informalidade e autonomia.

Assim, em breve apanhado dos artigos no Portal da Capes, identificou-se como antecedentes de bem-estar no trabalho as variáveis: oportunidades de uso e desenvolvimento das próprias competências, suporte social e organizacional, relacionamento interpessoal positivo, autonomia, comprometimento organizacional, justiça procedimental, política de envolvimento e política de recompensa, contexto da mudança, clima de descontração, ambiente silencioso e informalidade.

## **2.4 Consequentes de bem-estar**

Gavin e Mason (2004) destacam números crescentes de pessoas insatisfeitas com seus trabalhos, o que significa dizer que o lucro gerado pela produtividade de seus funcionários, por vezes é impactado negativamente. Ainda, de acordo com os autores, é vantajoso que o trabalho gere orgulho para o trabalhador e que as organizações não ignorem isso para que não haja perda para ambos os lados.

Fogaça e Coelho Junior (2015) afirmam que enxergar um funcionário apenas como um mero recurso pode ser lesivo à própria organização, pois esse funcionário poderá passar a compor o quadro de funcionários de um concorrente interessado em melhorar as condições de trabalho, em razão de as organizações exercerem um impacto significativo no desempenho de seus colaboradores e em seu bem-estar.

Já Rego (2009) expõe emoções positivas como facilitadoras no enfrentamento de situações antagônicas. Essas emoções positivas encorajam os funcionários, tornando-os mais determinados, seguros e decididos, combate o estresse e gera melhor clima social e produtividade. A vivência de afetos positivos promove altruísmo, possibilitando, de forma sinérgica, a interação entre os colaboradores (CAMERON et al., 2004).

Nos estudos realizados por Wright e Cropanzano (2000), eles encontraram que bem-estar no trabalho estava correlacionado com desempenho, além dos efeitos que compõem satisfação no trabalho, sendo muito mais preditivo de desempenho do que de satisfação. Os autores supõem que seja porque as escalas de satisfação normalmente não incluem e não medem felicidade diretamente, além

de alertarem para o fato de que satisfação talvez não seja uma palavra com sentido aproximado de felicidade.

Um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo, quando felicidade é assemelhada a bem-estar psicológico (WRIGHT; CROPANZANO, 2000). Com base nessa premissa, Fogaça e Coelho Junior (2016) testaram empiricamente essa hipótese “trabalhador feliz e produtivo”, e concluíram que os componentes da estrutura organizacional, de fato, colaboram para a boa interação entre os construtos bem-estar, satisfação e desempenho individual no trabalho. Além disso, recomendam a promoção de práticas que aumentem o bem-estar e a satisfação e que se tenha uma estrutura organizacional que atenda às necessidades dos trabalhadores.

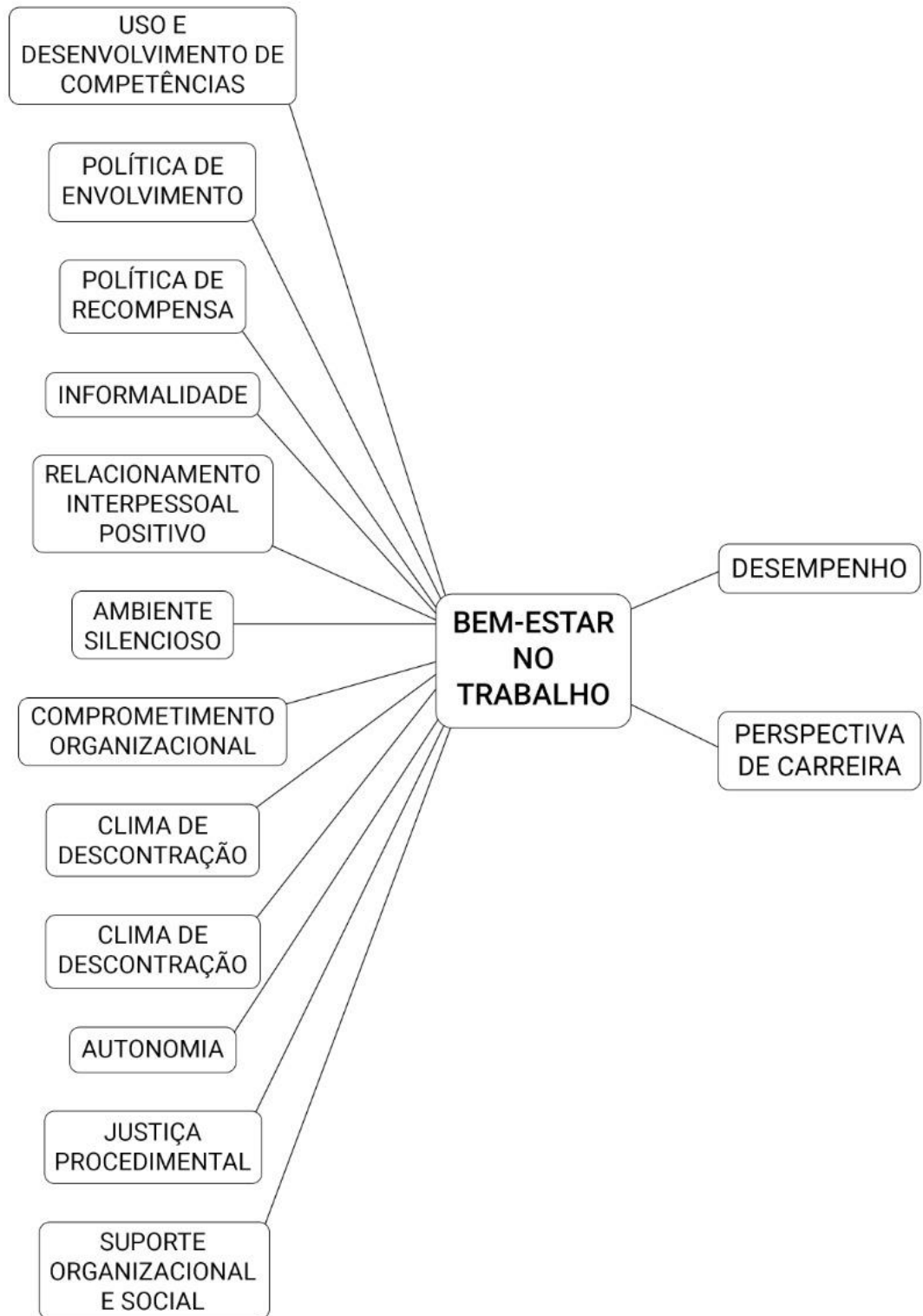
Vasconcellos e Neiva (2016), concluíram que bem-estar no trabalho tem efeito moderado e positivo em relação à expectativa de carreira dos colaboradores, em pesquisa que contou com 305 respondentes de organização pública. A influência do bem-estar no trabalho sobre as expectativas de carreira pode ser mais bem observada em servidores mais experientes.

Fogaça e Coelho Junior (2015) detectaram, também, em realização de grupo focal, que quando o bem-estar no trabalho é percebido, isso contribui para um bom desempenho.

Visivelmente, os trabalhos encontrados no portal da Capes que tratam de consequentes de bem-estar no trabalho aparecem em número inexpressivo, comparado com os trabalhos de antecedentes. Mas os resultados encontrados giram em torno de duas variáveis: desempenho e efeito positivo em perspectiva de carreira.

A figura 1 faz uma síntese dos antecedentes e consequentes apresentados:

Figura 1: Síntese de antecedentes e consequentes apontados na literatura



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo está destinado a delinear a pesquisa empírica desenvolvida neste trabalho. Está composto por tipologia e descrição geral dos métodos, caracterização das organizações estudadas, descrição dos participantes, explicação do instrumento, e detalhamento de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Sampieri, Collado e Lucio (2013) definem a pesquisa como “um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenômeno” (p. 30). A pesquisa emprega processos cuidadosos e metódicos, com o intuito de realizar observação e avaliação de um determinado fenômeno, no caso deste estudo, bem-estar no trabalho.

O presente estudo é de natureza observacional, com abordagem qualitativa, caracterizado como exploratório descritivo, possui dados de fonte primária e é um estudo de corte transversal.

Natureza observacional porque a pesquisadora atuou como expectadora, sem fazer intervenções ou interferir no curso natural das coisas, ou seja, os fenômenos foram observados em sua forma originária (KERLINGER, 2002).

Utiliza de uma abordagem qualitativa, dessa forma, não parte de perspectivas teóricas, tem início com a exploração e descrição de fatos para, posteriormente, gerar perspectivas. O começo dá-se com a literatura existente, mas não segue um ritmo linear, pois é possível, a todo momento, visitar as etapas anteriores. Nesse tipo de pesquisa não existe análise estatística, portanto, há uma concentração em perceber os sentimentos e as vivências experienciadas por cada participante. O resultado disso são dados com descrição detalhada de situações, pessoas, manifestações, eventos e condutas. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Exploratório descritivo, pois visa uma maior familiaridade do pesquisador com o tema, a fim de construir ideias e fazer descobertas (GIL, 1991), conhecer o

fenômeno, bem-estar no trabalho, sem modificá-lo, em determinado espaço e tempo (SELLTIZ; COOK; WRIGHTSMAN, 1987). A pesquisa descritiva é caracterizada por apresentar as especificidades de um fenômeno e estabelecer correlações e a natureza entre variáveis (VERGARA, 2000).

Os dados são de fonte primária, uma vez que os mesmos ainda não estavam disponíveis e foram produzidos, bem como informações, para atender necessidades da pesquisa proposta. A pesquisa é, também, de corte transversal, porque os dados foram coletados uma única vez, em único momento e foram analisados em determinado período de tempo, sem pretensão de replicar (FONTELLES, 2009).

### **3.2 Caracterização do setor**

A pesquisa teve enfoque no setor público, como já foi explicado na Introdução, por se tratar de um setor ligado à prestação de serviços para a sociedade. E tendo em vista a necessidade de ofertar serviços de qualidade, um ambiente que promova bem-estar para os seus trabalhadores pode contribuir substancialmente para essa prestação de serviços.

De acordo com Carbone (2000), estruturas públicas tendem a ter a sua cultura interna refletida no sucesso profissional de seus servidores que, muitas vezes, suprimem a necessidade dos consumidores de produtos/serviços ofertados pela organização, para preservar a sua relação com o seu superior, com a justificativa de que o chefe tem prevalência, pois em parte ele é mantedor de seu emprego.

A baixa qualidade dos serviços públicos prestados cria um ciclo vicioso entre os consumidores e gerentes destes serviços, pois há uma insatisfação constante que perdura junto com a baixa expectativa do que pode ser entregue (GASTER, 1999).

Ainda segundo Carbone (2000), entre os principais dificultadores de mudanças dentro da administração pública aparecem: burocracia, autoritarismo e centralização, paternalismo, obtenção de vantagem pessoal e reformismo. É possível, com o auxílio dos capítulos anteriores deste trabalho, supor que esse

cenário também não é favorável para a promoção e percepção de bem-estar no trabalho por parte dos colaboradores.

A pesquisa contou com a participação de duas organizações do setor público. Contudo, para a finalidade do trabalho e para garantir o anonimato, as organizações serão denominadas de Organização 1 e Organização 2. À Organização 1 compete garantir a execução do que consta na constituição, enquanto a Organização 2 é responsável pela execução de obras no Distrito Federal.

### **3.3 Participantes da Pesquisa**

Com base no objetivo desta pesquisa, duas organizações se propuseram a participar. Para tanto, foram selecionadas duas amostras: uma para cada organização. Assim, os participantes foram selecionados de forma intencional para assegurar que haveria servidores de distintas áreas e funções possibilitando a heterogeneidade necessária para a realização de um grupo focal. É importante ressaltar que, ainda que intencional, a seleção dos participantes foi realizada de maneira aleatória. Outro ponto que merece ressalva é a não participação de supervisores; medida adotada para evitar possíveis vieses decorrentes da deseabilidade social.

O grupo focal da organização 1 foi composto por 8 participantes, sendo 3 pessoas do sexo feminino e 5 do sexo masculino, todos os participantes com idade entre 18 e 34 anos. As atividades realizadas pelos componentes desse grupo estão relacionadas com a análise processual de recursos quanto à violação de artigos da Constituição Federal.

Por sua vez, o grupo focal da organização 2 foi composto por 6 participantes, sendo 4 pessoas do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Em relação à faixa etária, havia 4 pessoas com idade entre 18 e 34 anos e 2 com idade entre 35 e 49 anos. Os integrantes desse grupo focal trabalham com contencioso trabalhista e prestam atendimento preventivo ao direito do trabalho.

As seções seguintes são dedicadas ao esclarecimento da técnica de grupo focal.

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Grupo focal é uma técnica de pesquisa de coleta de dados, onde o pesquisador sugere um tema para ser discutido entre pessoas, gerando interações grupais (MORGAN, 1997). É interessante que o grupo tenha alguma conexão, para que se tenha um ambiente agradável, onde os participantes não se inibam e possam expor suas opiniões sem se sentirem constrangidos (MINAYO, 2000).

De acordo com Stewart e Shamdasani (1990), grupo focal é uma técnica anglo-saxônica, que teve origem na década de 1940 e, desde então, vem sendo utilizada principalmente em pesquisas sociais. As vantagens desse tipo de metodologia incluem baixo custo e obtenção de dados confiáveis em curto período de tempo, além de permitir uma maior ponderação de todos os aspectos, considerando que, além das respostas em si, o mediador observa o ambiente como um todo (MORGAN, 1997).

Fogaça (2014), com fundamento a partir de Grønkjær et al. (2011), evidencia que a criação de conhecimento baseado na vivência de experiências e na interação entre os participantes é bastante proveitosa, além de colocar a diversidade entre os participantes como fator importante para a manifestação de percepções, atitudes, pensamentos e valores culturais genuínos de cada um, gerando um conteúdo rico para o mediador do grupo focal.

Dessa forma, a realização dos grupos contou com o auxílio de um roteiro semiestruturado, composto por 3 perguntas centrais elaboradas com base na literatura:

- “Qual a sua percepção de bem-estar e como isso se relaciona com o trabalho?”,
- “Quais fatores relacionados ao trabalho contribuem e quais prejudicam o bem-estar?” e
- “Quando o bem-estar é percebido, qual o impacto disso no comportamento e no ambiente de trabalho?”.

A partir das respostas para essas perguntas surgiram mais algumas, alinhadas também com o referencial teórico, que foram suficientes para que os grupos focais se desenvolvessem e gerassem dados pertinentes. Essa postura encontra aporte na proposta de Manzini (2004), uma vez que se trata de uma

estratégia que possibilita uma compreensão mais abrangente da temática por parte do pesquisador.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os grupos foram realizados entre os dias 26 de setembro e 26 de outubro, conforme disponibilidade das organizações e com a aplicação do roteiro apresentado na seção anterior.

O grupo focal da Organização 1 durou cerca de 56 minutos e o da Organização 2 teve 46 minutos de duração. A duração estava atrelada à busca do consenso das respostas dos participantes, uma condição necessária para a técnica de grupo focal. Foi solicitado ainda, em ambos os casos, que as discussões fossem gravadas, tendo o consentimento dos dois grupos.

A análise de dados se deu por meio do software gratuito de análise textual *Iramuteq*. Para tanto, foi preciso fazer a transcrição dos áudios gravados durante os grupos focais. Vale ressaltar que foram feitas adaptações nas transcrições, recuperando-se nas respostas os referentes, ou seja, iniciando a transcrição das respostas dos participantes com a repetição da pergunta do mediador, conforme recomendação de uso do *software*.

Os parâmetros utilizados no *software* seguiram a sugestão da psicologia, onde o conteúdo do texto toma lugar de destaque. A ideia é eliminar “palavras instrumentos”, basicamente artigos, preposições e conjunções, e considerar palavras analisáveis, adjetivos, formas não reconhecidas, nomes (substantivos), verbos; e com nomes (substantivos) e verbos auxiliares como complementares (suplementares) (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A seguir, o capítulo de resultados e discussões.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresentará as principais concepções obtidas com o *software* após os grupos focais. Dada a similaridade entre ambas as organizações, parte dos resultados serão apresentados em conjunto, fazendo distinção quando necessário, e serão expostos na seguinte ordem: compreensão dos participantes sobre bem-estar no trabalho; exposição e desenvolvimento das nuvens de palavras e da análise de similitude de cada organização, e afinidades entre as organizações em relação a antecedentes e consequentes de bem-estar no trabalho.

### 4.1 Bem-estar no trabalho: Análise das organizações

A partir dos grupos focais e da análise dos dados coletados, de maneira geral, as ideias apontadas indicam uma relação de bem-estar no trabalho com aspectos mais afetivos, em concordância com a definição adotada neste trabalho.

Ficou evidenciado, ainda, que o conceito de bem-estar no trabalho, para os participantes, não estaria associado a aspectos físicos. Em ambas as organizações, os servidores afirmaram que bem-estar no trabalho e estrutura física estão dissociados.

Esse achado diverge dos resultados obtidos por Alves (2012), pois bem-estar na pesquisa da autora aparece muito associado a aspectos físicos que influenciam negativamente os aspectos cognitivos e afetivos, impossibilitando, inclusive, que os participantes da pesquisa pudessem refletir sobre emoções e humores positivos e sobre concordância entre suas metas pessoais e seu trabalho.

Afasta-se, também, do que foi descoberto por Fogaça e Coelho Junior (2015), em grupo focal realizado, pois *a priori* obtiveram dos participantes, em relação à variável bem-estar no trabalho, respostas relacionadas a conforto físico e estrutura física confortável e ergonômica.

A exposição desses resultados é relevante pois ambas as pesquisas foram realizadas em organizações da esfera pública, bem como a pesquisa em questão. É visível a contraposição, reafirmando a necessidade de atenção a esse âmbito.

Apesar de considerarem a estrutura física como fator que não influencia o bem-estar no trabalho, em oposição a outras pesquisas encontradas na literatura (Alves, 2012; Fogaça; Coelho Junior, 2015), os participantes apontaram alguns elementos da estrutura física como intimidadores de bem-estar. É o caso, na Organização 1, da falta de uma janela, e, na Organização 2, da falta de armários. Ambas as organizações enfrentam problemas com o ar condicionado, mas se mostraram resignadas, pois imaginam que onde quer que estejam isso será um problema.

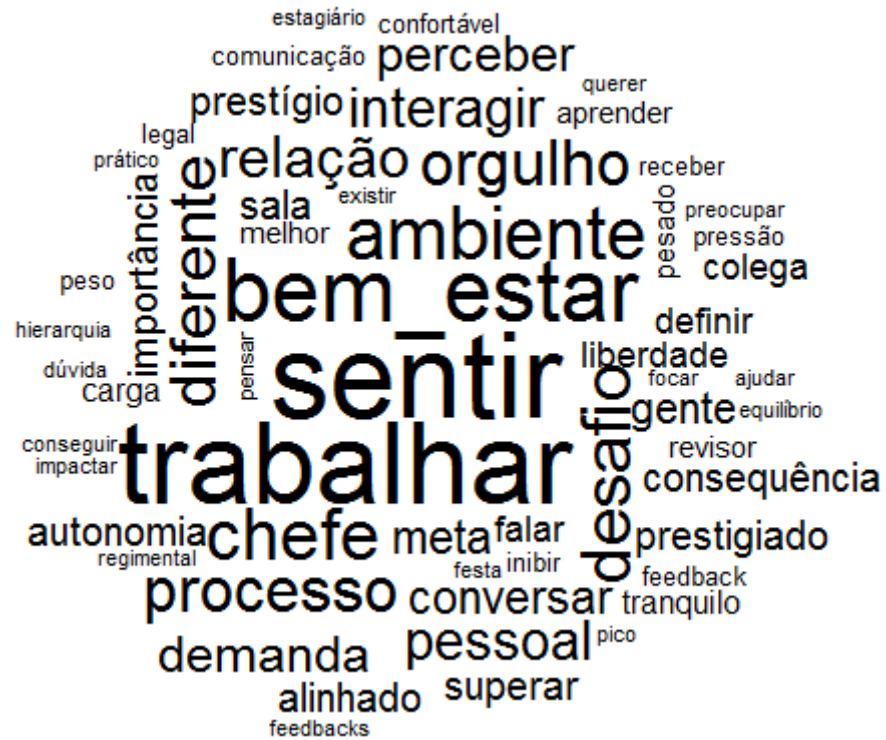
De acordo com a visão hedônica, condições externas objetivas, como conforto, podem colaborar para obtenção de bem-estar subjetivo, mas não são condições indispensáveis. Isso justificaria os apontamentos dos participantes. A dissociação entre estrutura física e bem-estar no trabalho pode se dar, também, em razão de as duas organizações apresentarem estrutura física minimamente confortável, é o caso de possuírem mesas suficientes para cada colaborador, cadeiras estofadas, ar condicionado e espaço para transitar sem que esbarre em algo ou alguém. Não obstante, ambas as organizações se apresentam satisfeitas, com o mesmo argumento de que há pessoas que possuem menos.

A palavra harmonia é comum nas respostas das duas organizações para a pergunta “Qual a percepção de bem-estar e como isso se relaciona com o trabalho?”. Harmonia é definida pelo dicionário Aurélio como “*sf.* 1. Disposição bem ordenada entre as partes de um todo. 2. Paz coletiva entre pessoas.” (p.447). Essa definição está de acordo com todo o discurso explicitado pelos participantes, que acentuaram a importância de ter um ambiente onde todos se respeitam, se relacionam bem e se auxiliam.

Os próximos parágrafos discorrerão sobre as similaridades entre as organizações, com base nas nuvens de palavras e na análise de similitude (ou de semelhanças) criadas através do *corpus* textual e geradas pelo *software Iramuteq*.

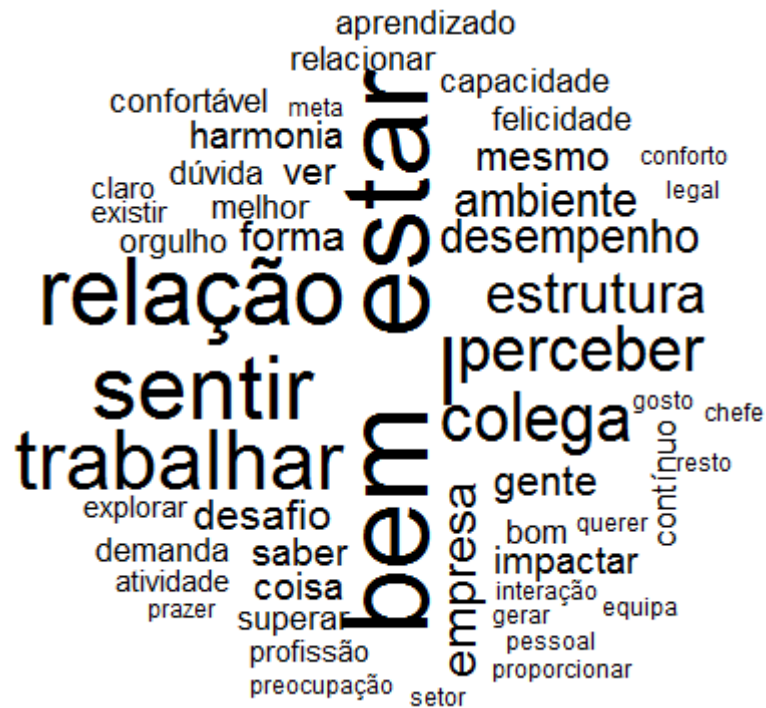
A nuvem de palavras é um recurso utilizado para visualizar em que frequência e valor as palavras mais aparecem no *corpus* que está sendo analisado. E a análise de similitude permite visualizar a conexão entre as palavras, observando as partes comuns e as especificidades do *corpus* textual.

Figura 1: Nuvem de palavras da Organização 1



Fonte: Iramuteq

Figura 2: Nuvem de palavras da organização 2



Fonte: Iramuteq

Em ambas as nuvens de palavras das organizações, as palavras “sentir” e “trabalhar” aparecem de maneira enfática. Portanto, é verossímil dizer que os resultados encontrados estão em consonância com a definição de bem-estar no trabalho adotada por Paschoal e Tamayo (2008), pois podemos relacionar a palavra “sentir” com aspectos mais afetivos e a palavra “trabalhar” com aspectos mais cognitivos, referente a percepção de realização.

A palavra “ambiente” tem algum destaque nas duas nuvens de palavras. Considerando as respostas dos participantes, entende-se esta palavra com o significado mais aproximado de atmosfera/ clima, e não como espaço físico. Rocha Sobrinho e Porto (2012) já afirmaram que clima organizacional é um forte preditor de bem-estar. Assim sendo, os resultados estão em concordância com a literatura.

Os participantes concordam que bem-estar no trabalho está relacionado com um ambiente socialmente agradável, com a possibilidade de contar com os colegas para debaterem sobre o trabalho e o concluírem da melhor maneira, além de se distraírem durante os intervalos, fortalecendo uma relação amistosa e cordial.

Percebe-se esse entendimento muito associado, ainda, com a vertente hedônica de bem-estar, que, por sua vez, está relacionada com o bem-estar subjetivo, onde há empenho em prevenir a dor e potencializar o prazer. Quando os participantes definem como ideal a boa relação e tentam minimizar conflitos, nada mais fazem do que buscar por estados afetivos com prevalência de sentimentos positivos.

Os resultados centrais encontrados no grupo focal da Organização 1 estão expressos na nuvem de palavras apresentada na Figura 1, e os próximos parágrafos serão destinados a tratar da especificamente da Organização 1.

Percebe-se que as palavras “sentir” e “trabalhar” aparecem na nuvem de palavras como maior destaque. “Sentir” se correlaciona com questões mais afetivas, essa palavra sempre apareceu nas respostas em contexto positivo, por exemplo, quando os participantes afirmam se sentir bem no trabalho, que se sentem imersos em um ambiente agradável, e quando afirmaram, em resposta unânime, que os colegas eram os principais responsáveis por promover o bem-estar. “Trabalhar”, por outro lado, está associado com aspectos mais cognitivos, ou seja, percepção de realização. Isso não contraria os participantes, que se dizem bem-sucedidos e satisfeitos com as atividades desempenhadas, além de sentirem encantamento por laborarem na organização.

As palavras “chefe” e “processo” ficam evidenciadas. “Processo” está diretamente relacionado com a atividade realizada pelos participantes, então podemos dizer que o chefe e a tarefa se vinculam fortemente ao bem-estar no trabalho percebido nesta organização. É possível encontrar respaldo sobre isso na literatura, pois há estudos (Sant’Anna; Paschoal; Gosendo, 2012) que apontam estilo gerencial como influenciador da percepção de bem-estar.

Rego (2009) salienta a importância de os colaboradores sentirem que as suas capacidades estão sendo usufruídas e fomentadas. As palavras “desafio”, “demanda” e “superar” em destaque nos faz acreditar que eles precisam utilizar de suas capacidades e buscar conhecimento para solucionar alguns problemas e atender a demandas, e essas ações, conseqüentemente, resultam em bem-estar no trabalho.

Paschoal e Tamayo (2008) apresentam bons níveis de controle como facilitador para lidar com os efeitos negativos da demanda. Como é possível perceber as palavras “autonomia” e “liberdade”, subentende-se que os colaboradores conseguem lidar bem com as adversidades. Silva e Ferreira (2013) também afirmam que autonomia favorece o bem-estar no trabalho.

Os colaboradores da Organização 1 não trabalham na mesma sala que os seus supervisores, e gostam disso. Concordam que se os supervisores estivessem presentes, ainda que eles sejam solícitos e que percebam que eles acreditam em seus potenciais, se sentiriam inibidos, portanto essa liberdade e a hierarquia não estando visível a todo momento colabora para o bem-estar no trabalho.

Liberdade e *feedback* permearam as respostas. Os componentes do grupo focal apreciam poder ir tomar um café, caminhar para espairecer, ter momento para um lanche com os colegas e fazer troca de ideias, sem serem observados e controlados. Os *feedbacks* aparecem de forma muito positiva, como um bom investimento de tempo, pois aperfeiçoam as habilidades, evitam retrabalho, fortalecem relação com o superior e consolidam suas capacidades frente a ele.

A boa “comunicação” resulta em uma esfera onde todos se mostram alinhados com os objetivos e aptos a cumprirem as metas propostas. Ainda em relação às metas e os objetivos, os participantes se mostram tranquilos em virtude de possuírem um “revisor” para as atividades realizadas, e por terem liberdade para definir como o tempo disponível será utilizado em sua carga de processos.

Os participantes se sentem confortáveis com a possibilidade de falar com os colegas de equipe sempre que sentem necessidade ou insegurança, pois eles geralmente se mostram dispostos a ajudar, inclusive com a carga de processo, caso esteja muito elevada.

Quando o bem-estar no trabalho é percebido, os colaboradores também percebem um bom desempenho. A justificativa, de acordo com os participantes, é que quando eles trabalham mais felizes, conseguem produzir mais.

Bem como para a Organização 1, os próximos parágrafos são destinados a análise dos resultados da Organização 2 de forma particular.

Observando a nuvem de palavras da Organização 2, é possível perceber as palavras “relação” e “colega”, isso dá margem para a compreensão de que as relações interpessoais são fortes preditoras de bem-estar no trabalho. Essa ideia é fortalecida algumas outras vezes, como será possível perceber nos parágrafos seguintes.

A palavra “empresa” aparece em destaque, isso porque a organização é uma empresa pública. Os participantes acentuaram que dentre todos os lugares em que trabalharam, a empresa atual é a que mais proporcionava prazer, em virtude, principalmente, dos companheiros de equipe.

As “dúvidas” não afetam de forma penosa o bem-estar no trabalho. A forte razão para isso é o fato de se sentirem confortáveis e acolhidos pela equipe, para que juntos explorem todas as possibilidades de resolução do contratempo em questão.

Os componentes deste grupo focal são conscientes da boa “interação” com os colegas e buscam formas de manter isso, por exemplo, oportunizando contato fora do ambiente de trabalho. Eles demonstram preocupação uns com ou outros, sobretudo por terem criado um vínculo externo e fraterno. O resultado disso é um impacto positivo no bem-estar no trabalho.

Os participantes têm a convicção de que organizações privadas estão mais preocupadas com o bem-estar de seus colaboradores, até estimulando isso, enquanto as organizações públicas, que possuem uma hierarquia muito rígida, não manifestam interesse, deixando os colaboradores à mercê de suas próprias ações nesse sentido. Possivelmente essa questão fomenta a convivência uns com os outros mesmo em momentos eletivos. Souza, Siqueira e Martins (2015) consentem

que suporte social e organizacional colaboram com a percepção de bem-estar. Os resultados evidenciam apenas uma parte dessa premissa sendo atendida.

Os colaboradores da Organização 2 não laboram no mesmo ambiente que o “chefe”, mas, ao contrário da Organização 1, não se incomodariam se ele ali estivesse, pois possuem uma boa sintonia (pessoal e profissional) e percebem a demanda dividida de forma igualitária, inclusive com ele próprio, além da disponibilidade que apresenta.

“Felicidade” tem certo destaque porque foi a palavra utilizada por todos os componentes do grupo focal realizado na Organização 2 para definirem o seu sentimento/emoção em relação ao trabalho naquele momento. Há uma concordância com Daniels (2000), que sustenta em seu trabalho a ideia de que bem-estar no trabalho deve ser pautado em emoções positivas.

Os colaboradores da Organização 2 compreendem que o trabalho que realizam impacta o todo e tem benefício direto para a empresa. Entendem que as atividades que executam proporcionam um aprendizado “contínuo” e que devem sempre procurar a melhor maneira de o fazer para que haja o menor impacto negativo possível em todos os aspectos.

Embora os participantes afirmem que o salário não impede a percepção de bem-estar no trabalho, consideram que o aumento da remuneração poderia ser um forte preditor de bem-estar no trabalho, mas em nenhum momento minimizaram a importância dos colegas. Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012) apoiam a ideia de que salários podem afetar o bem-estar no trabalho.

Na Organização 2, em um primeiro momento, foi unânime entre os participantes que bem-estar no trabalho impacta o “desempenho”, mas com o desenvolvimento da discussão, ficaram pensativos se o impacto era sobre o indivíduo ou sobre a equipe. Diante de algumas reflexões, concluíram que o impacto era sobre o indivíduo, fazendo-o produzir melhor quantitativamente e qualitativamente e, conseqüentemente, sobre a equipe. Recorrendo à nuvem de palavras, fica patente a relevância do desempenho.

A seguir, serão apresentadas as análises de similitude, também geradas pelo *software Iramuteq*, e a discussão sobre elas:





Da palavra “estar”, emergem outras como: “desafio”, “pessoal”, “meta”, “orgulho”, “comunicação”, “impacta” e “pressão”. Tais palavras remetem a condições para o atingimento de metas e realização profissional.

Bem-estar aparece associado a palavras como “festa”, “gente” e “liberdade”, podendo-se dizer que esses fatores são precedentes de bem-estar. Os participantes declararam que as festas promovem interações mais prazerosas, e também que a liberdade é relevante para que se tenha bem-estar no trabalho.

Então, é possível inferir que “trabalhar”, “estar” e “bem-estar” estão correlacionados, e todas as outras palavras que acompanham essas palavras principais também. Não é possível, no entanto, estabelecer relações de causa e efeito entre tais fatores, de modo que o bem-estar tanto pode ser afetado por estes vértices, como também seja ele que afete os outros vértices.

A figura abaixo trata da análise de similitude da organização 2, posteriormente, as discussões acerca da figura:

Figura 4: Análise de similitude da organização 2



Fonte: Iramuteq

Com relação à análise de similitude da Organização 2, basicamente três vértices são perceptíveis: "bem-estar", "colega" e "relação". Entende-se que a palavra "colega" poderia ser uma mediadora entre "relação" e "bem-estar". Mas não é possível dizer qual construto impacta qual construto, apenas que eles se relacionam, ampliando o entendimento de que na Organização 2 as vivências de bem-estar estão atreladas às relações com os colegas.

"Bem-estar" é construído através de palavras como "capacidade", "trabalhar", "desempenho", "impactar", entre outras, o que nos remete até a corrente eudaimônica, demonstrando que aspectos promotores do sentimento de realização pessoal possuem relevância na vivência de bem-estar no trabalho. Por sua vez, observa-se que a palavra "colega" aparece em maior relevância, portanto, seria aceitável dizer que essa organização tem um viés muito maior para a corrente hedônica.

"Relação" tem vinculação com as palavras "demanda", "desafio", "aprendizado", "dúvida", isso é compreensível pois os participantes apontaram que os resultados, ao desenrolar esses fatores, subsidiam o bem-estar no trabalho. É possível observar, também, uma ramificação advinda dessa palavra, e surge "sentir" com referências como "orgulho", "felicidade" e "confortável"; é plausível tal relação, pois os participantes relataram sentir orgulho por trabalharem na organização, sentirem felicidade ao irem trabalhar e sentirem o ambiente de trabalho confortável.

Com base nas análises acima, em especial, a análise de similitude, foi possível elucidar antecedentes e consequentes das vivências de bem-estar no trabalho dos participantes desse estudo. Os tópicos a seguir trazem essas reflexões.

## **4.2 Antecedentes de bem-estar no trabalho nas organizações**

Observou-se durante a análise dos resultados que os colegas de trabalho exercem um papel importante na vivência de bem-estar, o que possibilitaria interpretá-lo como um antecedente representativo de bem-estar no trabalho. Os participantes concordaram que o suporte e ajuda das pessoas com as quais eles trabalham deixam o ambiente mais agradável e leve, declararam o receio de não encontrarem suporte (emocional e profissional), pois isso resultaria em uma carga

mais pesada e tediosa. Essa inferência é possível mediante o destaque das palavras “conversar”, “interagir” e “colega” na nuvem de palavras da Organização 1, e “colega”, “harmonia” e “relacionar” na nuvem de palavras da Organização 2.

Colocaram em questão a demanda e a chefia. Embora haja bastante demanda de trabalho, ela é bem distribuída e os colaboradores podem contar com os outros colegas de equipe para solucionar problemas eventualmente mais complexos. Apesar de, às vezes, haver picos de demanda, os participantes veem isso de forma benéfica para o seu aprendizado. Esse aspecto foi evidente em ambas as organizações, conforme expresso nas nuvens de palavras e na análise de similitude.

Todos os participantes consentiram que o bem-estar no trabalho é consequência do orgulho e prestígio que sentem por trabalharem na organização e de terem as suas capacidades exploradas pelas atividades que realizam. Em relação a metas pessoais alinhadas com o trabalho, alguns participantes, inicialmente, não notaram essa correspondência. Mas, após argumentações durante a discussão em grupo, assentiram que, ainda que suas atividades não estejam exatamente relacionadas com suas metas pessoais, fazem parte de um processo gradual para alcançar um posto de trabalho que esteja perfeitamente alinhado às suas metas. Acentuaram gostar da autonomia e da superação de desafios, concordando que esses fatores são fortes preditores de bem-estar no trabalho.

O parágrafo acima é um compilado dos principais resultados encontrados e evidencia a consonância dos resultados com a definição de bem-estar no trabalho adotada por Paschoal e Tamayo (2008). A definição citada possui um viés tanto eudaimônico quanto hedônico. Ainda sobre esse mesmo parágrafo, fica claro um comprometimento organizacional por parte dos colaboradores, considerando que manifestaram sentir orgulho, ânimo e prestígio em fazer parte da organização (ALVES, 2012).

Em essência, a principal diferença entre as organizações é que a Organização 1 se mostrou muito mais associada à corrente filosófica eudaimônica, enquanto a Organização 2 vinculada com a corrente hedônica. Isso porque em primeiro plano, os participantes da Organização 2 sempre colocavam os companheiros como o principal preditor de bem-estar. Na Organização 1, os colegas de trabalho também aparecem como preditores de bem-estar no trabalho, contudo, no decorrer das respostas fica clara a busca pela realização e plenitude funcional.

### 4.3 Consequentes de bem-estar no trabalho nas organizações

Em relação aos consequentes de bem-estar no trabalho, não houve grande diversidade de resultados. As duas organizações estão de acordo que quando o bem-estar no trabalho é percebido, a equipe de trabalho se integra melhor e desperta, também, um espírito mais colaborativo e solidário. Cameron et al. (2004) evidenciaram que a solidariedade de uns trabalhadores para com os outros é resultado de vivências positivas de afeto.

Pesquisa empírica realizada por Fogaça e Coelho Junior (2016) se propôs a testar a hipótese “trabalhador feliz e produtivo”, concluindo que os componentes da estrutura organizacional têm forte influência sobre a tríade: satisfação com a vida, presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas, elementos que compõem o bem-estar psicológico (RÊGO, 2009). Quando há essa estabilidade, como é possível concluir com os resultados apresentados, o trabalhador apresenta melhor rendimento no trabalho (WRIGHT; CROPANZANO, 2000).

Isso se coaduna com a pesquisa realizada no portal da Capes, pois, dos trabalhos ligados à busca de consequentes de bem-estar, há predominância de resultados relacionados com desempenho.

Os participantes, quando percebem bem-estar, sentem-se mais confortáveis para debaterem sobre todo o trabalho com as outras pessoas que estão à volta, pois o espírito colaborativo fica mais aflorado. Somando o que foi posto, com maior disposição e temperamento, fruto do bem-estar percebido, o resultado é uma produção com melhor qualidade e em maior número.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal desta monografia apoiou-se em reconhecer quais fatores promovem bem-estar no trabalho e quais fatores são consequência de bem-estar no trabalho, na percepção de servidores da administração pública. Podemos afirmar que os objetivos propostos (tanto geral quanto específico) foram cumpridos.

A experiência do grupo focal foi bastante curiosa, pois o tema de bem-estar no trabalho é pouco disseminado e foi percebida uma insipiência dos participantes para com o tema, isso sucedeu em respostas genuínas e limpas, bem como em conclusões não sólidas, também, por esta razão.

Os antecedentes e consequentes de bem-estar no trabalho encontrados estão, em grande parte, associados com o que é possível encontrar na literatura. Como antecedentes de bem-estar no trabalho, estão relacionados: boa convivência com os colegas de equipe, a confiança e liberdade cedida pelo chefe, sentirem-se confortáveis para tirar dúvidas, colaboração de todos para com todos, superação de desafios, sentimento de orgulho. O principal consequente apontado é o melhor desempenho.

Os grupos focais foram encerrados com a exteriorização dos participantes de como eles se sentem em relação ao trabalho em uma palavra/emoção, os resultados foram: espetacular, realizado (a), motivado (a), amparado (a), seguro (a), desafiado (a), feliz e grato (a), ou seja, todos eles se mostram positivos em relação ao trabalho.

### 5.1 Limitações do estudo

A quantidade de organizações e colaboradores participantes da pesquisa não representa a população da administração pública e restringem as possibilidades de hipóteses sobre bem-estar no trabalho nesse âmbito, bem como impedem a generalização dos resultados. Contudo, essa limitação se transformou em oportunidade, tendo em vista que esses achados podem subsidiar pesquisas futuras sobre o tema, conforme a próxima seção.

## 5.2 Recomendações para estudos futuros

Como ambas as organizações estudadas apresentaram resultados que desassociam os componentes da estrutura física da variável bem-estar no trabalho, é interessante que o estudo seja replicado com um número mais expressivo de participantes, ou seja, que garantam a representatividade da administração pública, para se confirmar ou refutar essa possível tendência. Tal indicação é reforçada pela observação de que estudos anteriores feitos também em organizações públicas, demonstraram que havia uma forte relação entre bem-estar e aspectos da estrutura física.

E posteriormente, a realização de estudos quantitativos são bem-vindos, com objetivos correlatos, para legitimar os achados. Especialmente, no que se refere aos antecedentes apontados pelos participantes de ambas as organizações, tendo em vista uma série de convergências nas respostas, elucida-se a possibilidade de levantar hipóteses para estudos quantitativos futuros, e também, estudos multimétodos, essenciais para explicar, mensurar e compreender o fenômeno com mais propriedade.

Com base na análise de similitude, foi possível observar diversas conexões entre os termos associados a bem-estar no trabalho. Com intuito de compreender como se destringem esses vértices, mostra-se interessante empreender um estudo mais aprofundado para avaliar relações de predição ou impacto, ou, ainda, influência das variáveis ressaltadas.

## 5.3 Implicações gerenciais

É perceptível que as pessoas possuem mais facilidade para externar suas ideias sobre o que propicia o bem-estar no trabalho do que sobre o que o bem-estar no trabalho causa. Mesmo após empenho por respostas nesse sentido, ainda existem brechas que podem ser investigadas em profundidade.

Embora os participantes demonstrem compreensão positiva em relação a bem-estar no trabalho, não percebem empenho das organizações em propiciarem o desenvolvimento da variável estudada. Nesse sentido, considerando a necessidade

e que bem-estar no trabalho gera resultados positivos, é vantajoso que as organizações se preocupem mais com isso.

Na Organização 2, os participantes evidenciaram esforços para promover interações fora do ambiente de trabalho com os colegas mais próximos, e relataram que achariam divertido conhecer e se aproximarem de pessoas de outros setores. Seria interessante se a organização, com sua competência e poder de ampla comunicação possibilitasse esse convívio, facilitando, inclusive, o entendimento de funcionamento de outras áreas correlatas de modo a otimizar os processos.

Os participantes da Organização 1 não consideram que estrutura física impacta significativamente o bem-estar. No entanto, apesar de acharem que a falta de uma janela não diminui percepção do bem-estar no trabalho, acreditam que ter essa janela e poder ver luz natural impactaria positivamente a produção.

Por fim, considera-se que a pesquisa contribuiu para a produção e disseminação de conteúdo referente a variável bem-estar no trabalho, com o apoio de literatura nacional e internacional. Espera-se que leitores e pesquisadores que se identifiquem com o tema ampliem as ideias aqui desenvolvidas, contribuindo com a compreensão da variável em questão.

## REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Well-being at work and perception of career success as antecedent for turnover intention. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.
- ALBUQUERQUE, A. S.; TROCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.
- ALVES, P. C. et al. Evaluation of well-being at work among nursing professionals at a University Hospital. **Revista Latino-Americana. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 4, p. 701-709, 2012.
- BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.
- BRIEF, A. B.; WEISS, H. M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, 53, 279-307, 2002.
- BUGARIN, M.; MENEGUIN, F. B. Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: Uma análise de desenho de mecanismos. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 43-89, 2016.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. **American Behavioral Scientist**, 47(6), 766–790, 2004.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.
- CHANG, S. C.; LEE, M. S. Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment – an empirical study in Taywan. **The Business Review**, 6(1), 201-207, 2006.
- DANIELS, K. Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. **Human Relations**, 53. 279-294, 2000.
- DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **RAM, Revista de Administração Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.



DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

FOGAÇA, N. “Trabalhador feliz é mais produtivo?” **A relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional**. 2014. xiv, 120 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) —Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FOGAÇA, N. **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional**. 2018. xiii, 184 f., il. Tese (Doutorado em Administração) —Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

FOGACA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. Is 'Happy Worker' more Productive? **Journal of Management Studies**, 4, 149-160, 2016.

FONTELLAS, M. J.; et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FORMIGA, N.; FLEURY, L. F. O.; SOUZA, M. A. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, v. 5, n. 2, p. 60-76, 2014.

FRANCO, K. S; et al. The relationship between context, attitudes and well-being in organizational change. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, n. spe, e32ne219, 2016.

GASTER, L. **Quality in public services: managers choices**. Buckingham: Open University Press, 1999.

GAVIN, J. H.; MASON, R. O. The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. **Organizational dynamics**, v. 33, n. 4, p. 379-392, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOUVEIA, V. V.; et al. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 464-473, 2008.

GRØNKJÆR, M.; CURTIS, T.; CRESPIGNY, C.; DELMAR, C. (2011). Analysing group interaction in focus group research: Impact on content and the role of the moderator. **Qualitative Studies**, 2(1): 16-30,2011.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Human resource management policies, confidence and well-being: a study in a multinational company. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

KERLINGER, F.; LEE, H. **Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales**. Mexico: McGraw Hill Interamericana, 2002.

KETS DE VRIES, M. F. R. Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. **Human Relations**, 54, 101-111, 2001.

LOIOLA, E. S. C.; ALVES, H. M. C.; SIQUEIRA, M. M. M. Relationship between perception of justice and welfare at work in professional Brazilian. **Psicologia: Saúde e Doenças**, Lisboa, v. 18, n. 1, p. 85-90, 2017.

MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação** (4a Ed.). Marília: Unesp, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series**.16. London: Sage Publications, 1997.

PADOVAM, V. A. R. **Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suportes e de justiça**. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. 2008. 180 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) -Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

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, 2008.

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

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, [S.l.], v. 11, p. 50-73, jul. 2018.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), **Cultura e saúde nas organizações** (pp. 127-154), 2004. Porto Alegre: Artmed.

POLIZZI FILHO, A. **O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores**. Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil, (2011).

REGO, A. Empregados felizes são mais produtivos? **Tékne**, Barcelos, n. 12, p. 215-233, 2009.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. Work well-being: a study of its relations with social climate, coping and demographics variables. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012.

RORIZ COUTO, P.; PASCHOAL, T. Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. **Psicologia Argumento**, [S.l.], v. 30, n. 70, 2017.

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

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, 55(1), 68-78, 2000.

RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, 57, 1069-1081, 1989.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. The Structure of Psychological Well-Being Revisited. **Journal of Personality e Social Psychology**, 69, 719-727, 1995.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 624, 2013.

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**, Curitiba, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

SANTOS, G. B.; CEBALLOS, A. G. C. Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 18, n. 2, p. 247-255, 2013.

SCHOUTETEN, R. L. J.; WITTE, M. C. **The quality of working life revisited: The changing interface between work and family** (Research Report). Groningen: University of Groningen, 1999.

SELLTIZ, C.; COOK S. W.; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Dados em Big Data**, v. 1, n. 1, p. 23-42, 2017.

SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. Dimensions and indicators of quality of life and well-being at work. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M.; AMARAL, D. J. Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. **Revista Eletrônica de Administração (REA)**, v. 7, p. 1-16, 2006.

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**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA, M. M.; LAROS, J. A. Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: Uma análise multinível. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho (rPOT)**, 10(2), 21-37, 2010.

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 17, n. 2, 2015.

STEWART, D.W.; SHAMDASANI, P. N. **Focus groups: Theory and practice**. Applied social research methods series, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 1990.

SULIMAN, A. A., & AL-JUNAIBI, Y. Commitment and turnover intention in the UAE oil industry. **The International Journal of Human Resource Management**, 21, 1472-1489, 2010.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Commitment, well-being and satisfaction of management professors at a federal university. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

VAN HORN, J. E.; TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B.; SCHREURS, P. J. G. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 365-375, 2004.

VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, E. R. What tomorrow brings? Examining a model of antecedents of career expectations. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 5, p. 36-60, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WARR, P. (2007). **Work, happiness and unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

WARR, P. B. **Work, Unemployment, and Mental Health**. Oxford: Clarendon Press, 1987.

WATERMAN, A. Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**. 64, 678-691, 1993.

WEISS, H.; BRIEF, A. Affect at work: A historical perspective. Em R. L. Payne, e C. L. Cooper (Orgs.), **Emotions at work: theory, research and applications for management** (pp. 133-171), 2001. England: John Wiley e Sons.

WEISS, H.; CROPANZANO, R. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. **Research in Organizational Behavior**, 1996,

WRIGHT, T. A; CROPANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, 5, 84-94, 2000.

WRIGHT, T.; CROPANZANO, R. The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. **Organizational Dynamics**. 33. 338-351, 2004.

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