

Área Temática: 7 GPESS Gestão de pessoas

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

RESUMO

A administração pública é constantemente alvo de estudos, em razão de uma busca contínua pela melhoria dos serviços oferecidos. O bem-estar no trabalho, por sua vez, pode oferecer uma contribuição substancial para o setor, pois existem estudos que apresentam resultados positivos tanto para a organização quanto para os colaboradores. Este estudo buscou compreender os fatores antecedentes e consequentes de bem-estar no trabalho na administração pública, por meio da realização de grupo focal em duas organizações do setor. A compreensão e síntese do material produzido foi feita mediante utilização do software *Iramuteq*, por meio de análise de similitude e geração de nuvens de palavras. Os antecedentes percebidos encorpam a literatura atual, pois fica evidenciado, que fatores como autonomia, desenvolvimento de competências e habilidades, bom relacionamento interpessoal e clima de descontração são promotores de vivências de bem-estar. Em relação aos consequentes, as duas organizações estão de acordo que quando o bem-estar no trabalho é percebido, a equipe de trabalho se integra melhor, despertando, também, um espírito mais colaborativo e solidário.

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

ABSTRACT

Public administration is constantly studied, due to a continuous search for improving the services offered. Well-being at work, in turn, can offer a substantial contribution to the sector, as there are studies that present positive results for both the organization and employees. This study sought to understand the antecedent and consequent factors of well-being at work in public administration, through the realization of a focus group in two organizations in the sector. The understanding and synthesis of the material produced was done using the *Iramuteq* software, through similarity analysis and word cloud generation. The perceived antecedents embody the current literature, as it is evident that factors such as autonomy, development of skills and abilities, good interpersonal relationships and a relaxed atmosphere are promoters of well-being experiences. Regarding the consequences, the two organizations agree that when the well-being at work is perceived, the work team is better integrated, also awakening a more collaborative and supportive spirit.

Keywords: Well-being at work. Antecedents. Consequents.

1. INTRODUÇÃO

As tecnologias já não são mais suficientes para que, sozinhas, gerem uma preeminência organizacional. 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 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 impulsionador de desempenho individual (WRIGHT; CROPANZANO, 2000; WRIGHT; CROPANZANO, 2004).

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. 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.

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.

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).

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 (RORIZ COUTO; PASCHOAL, 2012). Paschoal (2008) apresenta que o estudo de bem-estar no ambiente de trabalho permite uma consciência maior sobre quais variáveis do trabalho afetam o bem-estar dos trabalhadores.

Portanto, este estudo busca responder as seguintes perguntas: “Quais acontecimentos precedem o bem-estar no trabalho?” e “Quais as conseqüências

observadas quando o bem-estar é percebido no ambiente de trabalho?”. Dessa forma, propõe-se o estudo da percepção dos servidores públicos sobre os fatores antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho na administração pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Cameron, Dutton e Quinn (2003) afirmam que o campo da Psicologia Positiva Organizacional foi desenvolvido para estudar os resultados positivos advindos de práticas e atributos das organizações e seus membros. Seu objetivo é elucidar capacidades e atividades positivas que levem ao desenvolvimento das organizações.

Pesquisadores da psicologia positiva defendem a inclusão dos fenômenos positivos na ciência das organizações uma vez que eles influenciam diretamente o desempenho das instituições, não podendo, dessa forma, ser ignorados (CARSON; BARLING, 2008). Cameron et al. (2011) evidenciaram em seu estudo que práticas positivas têm, de fato, relevância na efetividade a nível organizacional. Nesse contexto o bem-estar passa a ser observado e se torna alvo de muitos estudos de fatores positivos. (HARTER; SCHMIDT; KEYES, 2002; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

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.

Van Horn et al. (2004) 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.

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”. Os resultados mais relevantes ligados à compreensão da variável bem-estar no trabalho estão descritos nos próximos parágrafos.

Alves (2012) objetivou conhecer o nível de bem-estar no trabalho de profissionais de Enfermagem que atuam em um hospital universitário, em sua pesquisa percebeu comprometimento organizacional afetivo reduzido, visto que, sentimento de orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo não apresentaram índices elevados. Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), em estudo realizado em duas empresas privadas do setor de vendas e distribuição de bebidas do Distrito Federal, 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.

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 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. 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 para alcance de interesse organizacional.

Em breve apanhado dos artigos no Portal da Capes, identificou-se como antecedentes de bem-estar no trabalho as seguintes 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 (SILVA e FERREIRA, 2013; SOUZA, SIQUEIRA e MARTINS, 2015; ROCHA SOBRINHO e PORTO, 2012; AGAPITO, POLIZZI FILHO e SIQUEIRA, 2015; LOIOLA, ALVES e SIQUEIRA, 2017; PAULI, CERUTTI e ANDRÊIS, 2018; HORTA, DEMO e ROURE, 2012; TRALDI e DEMO, 2012; FRANCO et al., 2016; FOGAÇA e COELHO JUNIOR, 2015).

Quando pensamos em consequentes de bem-estar no trabalho, é plausível partir de estudos como o de Rego (2009), no qual o autor 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.

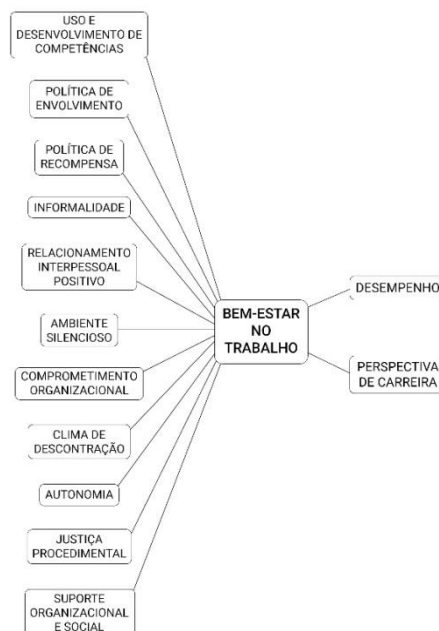
Vasconcellos e Neiva (2016), concluíram que bem-estar no trabalho tem efeito moderado e positivo em relação à expectativa de carreira dos colaboradores, em pesquisa que contou com 305 respondentes de organização pública. A influência do bem-estar no trabalho sobre as expectativas de carreira pode ser 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 encontrados na pesquisa empreendida no Portal da Capes:

Figura 1: Síntese de antecedentes e consequentes apontados na literatura



Fonte: Elaborado pelas autoras

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa teve enfoque no setor público, 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.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o grupo focal, técnica de pesquisa de coleta de dados, onde o pesquisador sugere um tema para ser discutido entre pessoas, gerando interações grupais (MORGAN, 1997). 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.

A pesquisa contou com a participação de duas organizações do setor público. 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. Outro ponto que merece ressalva é a não participação de supervisores; medida adotada para evitar possíveis vieses decorrentes da desejabilidade 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.

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*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dada a similaridade entre ambas as organizações, parte dos resultados serão apresentados em conjunto, fazendo distinção quando necessário.

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.

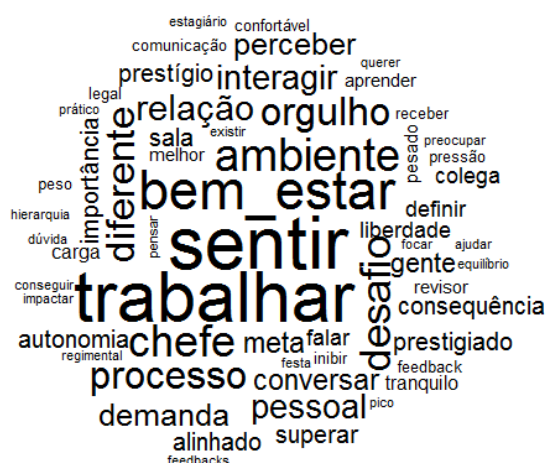
Esse achado diverge dos resultados obtidos por Alves (2012), pois bem-estar na pesquisa da autora aparece muito associado a aspectos físicos que influenciam negativamente os aspectos cognitivos e afetivos, impossibilitando, inclusive, que os participantes da pesquisa pudessem refletir sobre emoções e 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 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?”. O discurso explicitado pelos participantes acentua a importância de ter um ambiente onde todos se respeitam, se relacionam bem e se auxiliam.

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. A seguir, a figura 2 expõe os resultados obtidos na Organização 1.

Figura 2: Nuvem de palavras da Organização 1



Fonte: Iramuteq

E a figura 3 apresenta os termos mais referenciados pelos participantes da Organização 2.

Figura 3: 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.

Tendo em vista os resultados centrais encontrados no grupo focal da Organização 1, expressos na nuvem de palavras apresentada na Figura 2, 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.

Rêgo (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 denotam 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.

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 contribuem 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 espalhar, ter momento para um lanche com os colegas e poderem trocar 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 cumpri-los. 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.

Por sua vez, 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.

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 os 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.

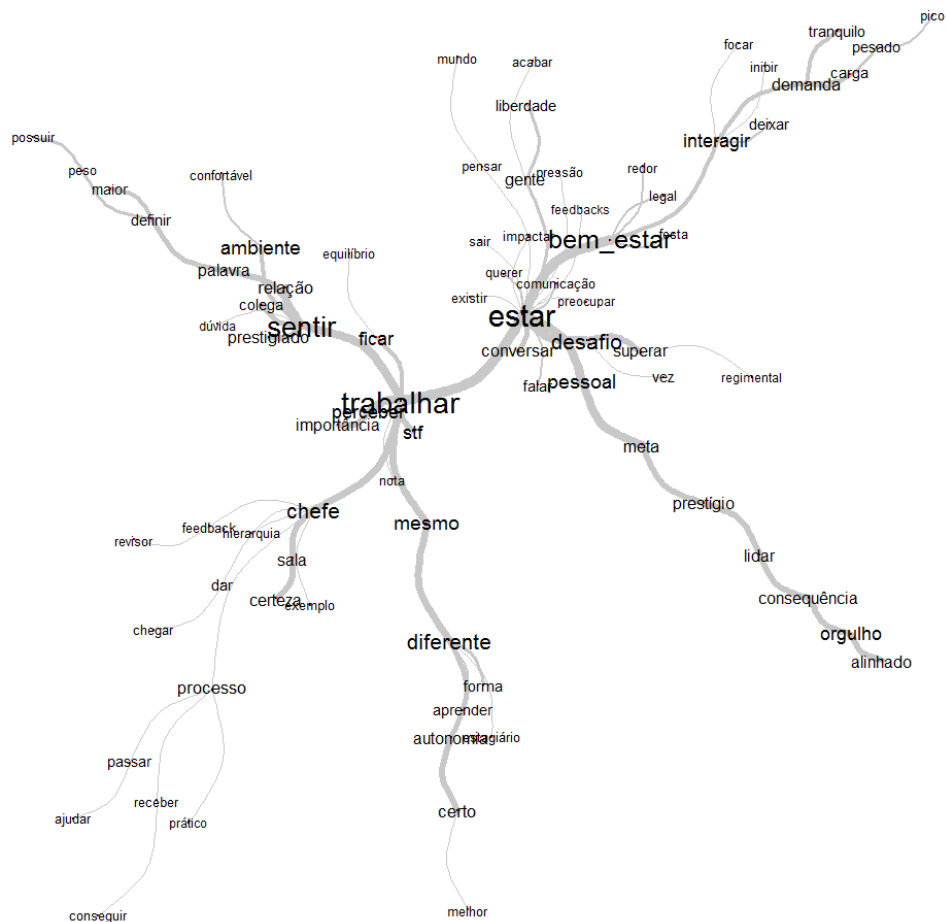
“Felicidade” tem certo destaque porque foi a palavra utilizada por todos os componentes do grupo focal realizado na Organização 2 para definirem o seu sentimento/emoção em relação ao trabalho naquele momento. Há uma concordância com Daniels (2000), que sustenta em seu trabalho a ideia de que bem-estar 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. Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012) apoiam a ideia de que salários podem afetar o bem-estar no trabalho.

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

Figura 4: Análise de similitude da Organização 1



Fonte: Iramuteq

Na análise de similitude da Organização 1, percebe-se vértices em destaque com as palavras: “trabalhar” e “estar” interferindo um no outro, é possível relacionar com a corrente eudaimônica de bem-estar e isso fica ainda mais evidente quando observamos as palavras pormenorizadas nos vértices.

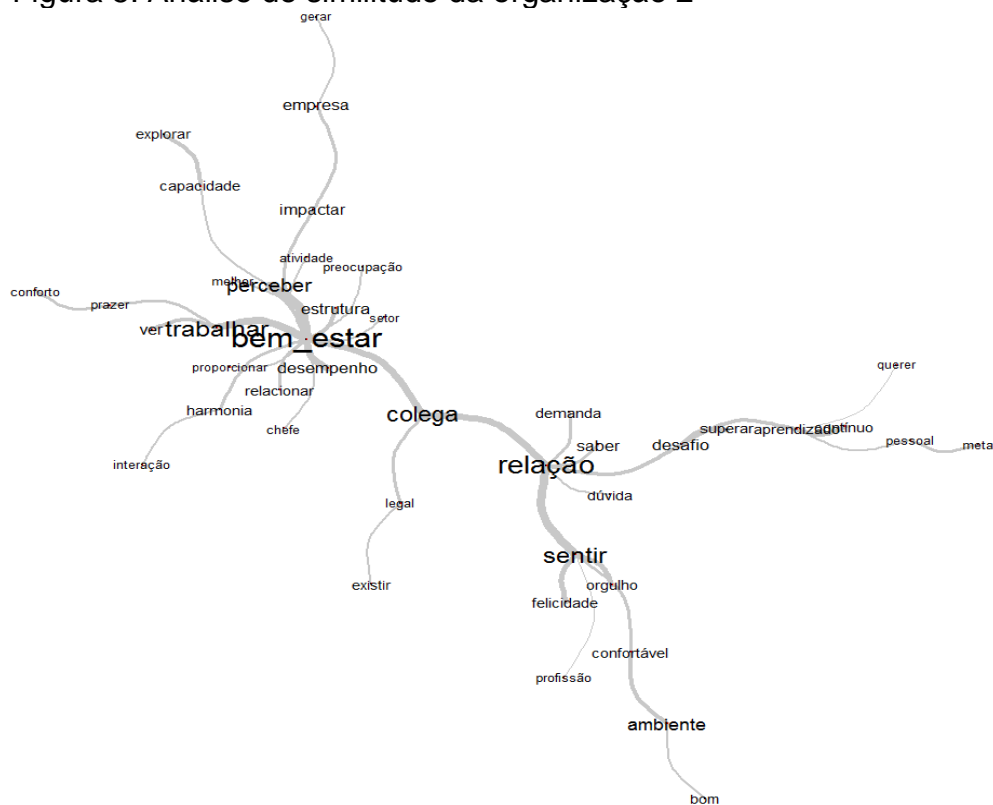
Relacionado com a palavra “trabalhar”, se vê outras palavras, como “chefe”, “processo”, “feedback”, “aprender”. Procede dizer que são palavras associadas a procedimentos para a realização do trabalho com eficácia, com aspectos afetivos também, como fica evidente com a palavra “colega”.

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 os afete.

Figura 5: 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 à 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, qual seja, "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.

4.1. 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.

Foi colocado 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, conforme Alves (2012), foi possível observar um comprometimento organizacional por parte dos colaboradores, considerando que manifestaram sentir orgulho, ânimo e prestígio em fazer parte da organização.

Em essência, a principal diferença observada 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.

4.2. 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, despertando, 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, o resultado é uma produção com melhor qualidade e em maior número.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo 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 foram cumpridos. Não obstante, os antecedentes e consequentes de bem-estar no trabalho encontrados estão, em grande parte, associados com o que é possível encontrar na literatura. A quantidade de organizações e colaboradores participantes do estudo 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.

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 destrincham esses vértices, mostra-se interessante empreender um estudo mais aprofundado para avaliar relações de predição ou impacto, ou, ainda, influência das variáveis ressaltadas.

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.
- ALVES, P. C. et al. Evaluation of well-being at work among nursing professionals at a University Hospital. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 4, p. 701-709, 2012.
- CAMERON, K. et al. Effects of positive practices on organizational effectiveness. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 3, p. 266-308, 2011.
- CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. **American Behavioral Scientist**, 47(6), 766–790, 2004.
- CAMERON, K.S.; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new Discipline**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

CARSON, J.; BARLING, J. Work and well-being. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), **The Sage handbook of organizational behavior vol. 1**. Los Angeles, p. 675-692, 2008.

DANIELS, K. Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. **Human Relations**, 53. 279-294, 2000.

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.

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.

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.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. **Flourishing: The positive person and the group life**. Washington, DC, p. 205-224, 2002.

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.

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.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. New York, 2007.

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

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

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.

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.

REGO, A. Empregados felizes são mais produtivos? **Tékhnê**, 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, 2012.

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.

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.

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.

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.

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.

WATERMAN, A.; SCHWARTZ, S.; CONTI, R. The Implications of Two Conceptions of Happiness (Hedonic Enjoyment and Eudaimonia) for the Understanding of Intrinsic Motivation. **Journal of Happiness Studies**, 2008.

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.