Revista de Estudos Politécnicos
Polytechnical Studies Review
2009, Vol VII, nº 12, 215-233
ISSN: 1645-9911

Empregados felizes são mais produtivos?

Arménio Rego
armenio.rego@ua.pt

(recebido em 3 de Maio de 2009; aceite em 7 de Outubro de 2009)

Resumo. O estudo mostra como cinco dimensões do bem-estar afectivo no trabalho (conforto, prazer, entusiasmo, vigor e serenidade) explicam uma medida de desempenho individual auto-reportado. Inquiriu-se uma amostra constituída por 272 colaboradores de 132 organizações. Os resultados sugerem o seguinte: (a) o bem-estar afectivo no trabalho explica 23% da variância da medida de desempenho auto-reportado; (b) o entusiasmo e o vigor são os antecedentes com maior poder explicativo.

Palavras-chave: felicidade; bem-estar afectivo individual; desempenho individual auto-reportado.

Abstract. The study shows how five dimensions of affective well-being at work (comfort, pleasure, enthusiasm, vigor and placidity) predict a measure of self-reported individual performance. A sample comprising 272 employees working in 132 organizations was collected. The main findings are as follow: (a) affective well-being at work explains 23% of variance of self-reported individual performance; (b) the main predictors are enthusiasm and vigor.

Keywords: happiness; affective well-being at work; self-reported individual performance.

1. Introdução

A indagação presente no título deste artigo tem sido formulada, ao longo das últimas décadas, por diversos investigadores (e.g., Grant, Christianson & Price, 2007; Quick & Quick, 2004; Staw, 1986; Wright & Cropanzano, 2004). As respostas não têm sido consistentes. É prolixa a controvérsia, são inconsistentes os resultados empíricos e são distintas as razões que sustentam tanto as visões optimistas quanto as pessimistas. Barry Staw, num artigo publicado há mais duas décadas (1986), embora argumentando não perfilhar da aventura quixotesca dos "crentes" no binómio do trabalhador feliz-produtivo, sugeria algum optimismo "realista" e considerava possível criar, pelo menos, algumas mudanças geradoras de alterações nas atitudes e no desempenho dos membros organizacionais. Wright e

Cropanzano (2004), expandindo o trabalho seminal de Staw (1986), vieram a sugerir que as razões desse desapontamento gerado pelos resultados empíricos poderiam radicar no modo como a felicidade tem sido tradicionalmente operacionalizada – i.e., como satisfação no trabalho. E preconizaram que a mesma fosse operacionalizada como "bem-estar psicológico", um constructo que representa a combinação de três elementos: satisfação com a vida em geral, presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas. Nesse quadro, os autores alertaram para diversa evidência teórica e empírica (especialmente a relacionada com o modelo *broaden-and-build*; Fredrickson, 1998; 2003) demonstrativa de que o bem-estar psicológico pode fomentar o desempenho no trabalho e, simultaneamente, aumentar a capacidade dos indivíduos para apreciarem novas oportunidades e experiências.

A argumentação que estabelece o nexo explicativo entre felicidade e desempenho será exposta posteriormente com mais detalhe. Antes, importa sublinhar que o paradigma predominante na literatura da gestão tem descurado a importância da felicidade ou, pelo menos, tem-na tomado como simples ferramenta instrumentalizadora em busca de maior produtividade – numa lógica próxima da que Scott (1992) enunciou ao referir que os gestores esperam frequentemente obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se espera alcançar mais leite de vacas contentes (Grant et al., 2007; Scott, 1992). Gavin e Mason (2004), num artigo intitulado precisamente *The virtuous organization: The value of happiness in the workplace*, deram conta de uma tal situação ao enfatizarem dois pontos essenciais: (1) a busca da produtividade económica tem "espremido" os trabalhadores em geral, em grande medida à custa da sua felicidade e da sua saúde; (2) esta tendência produtora de efeitos patológicos e disfuncionais necessita de ser revertida.

Kets de Vries (2001) deu conta deste contexto de "insalubridade" de muitas organizações do mundo actual ao afirmar: "As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflituantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens conduzem a reacções depressivas, alcoolismo, abuso de drogas e desordens do sono." (p. 101).

Tanto Gavin e Mason (2004) como Kets de Vries (2001), aliás na senda de numerosos autores, têm alertado para a possibilidade e a necessidade de esta insalubridade ser sanada. Kets de Vries preconizou a criação de organizações autentizóticas (i.e., autênticas, confiáveis e essenciais para a vida dos colaboradores) que facultem aos colaboradores a possibilidade de experimentarem os sentidos de propósito, autodeterminação, impacto, competência, pertença,

prazer/alegria e significado. O autor concluiu afirmando: "O trabalho nessas organizações será um antídoto para o stresse, 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." (p. 110).

Por seu turno, Gavin e Mason (2004) argumentaram um trinómio essencial. Primeiro: o trabalho pode ser fonte de significado e de orgulho/brio para as pessoas. Segundo: muitas organizações ignoram esse facto. Terceiro: o resultado consequente é uma perda para ambas as partes do processo. Quando uma organização proporciona trabalho que cria significado para os seus trabalhadores, estes tendem a ser mais saudáveis e felizes: "Empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores produtos e serviços mais satisfatórios para os seus clientes e outras pessoas com as quais interagem e fazem negócios. Estas três coisas – saúde, felicidade e produtividade – são os ingredientes essenciais de uma boa sociedade. A melhoria da produtividade, sem mais, que é quase a única ambição de muitas organizações, não é suficiente" (p. 381).

Em grande medida, esta argumentação é consonante com a tese de Hart e Cooper (2001, p. 99) segundo a qual "a perspectiva da saúde organizacional reconhece que ter empregados felizes e satisfeitos verte pouco valor para a organização a menos que eles sejam eficientes e produtivos. Do mesmo modo, ter uma organização eficiente e produtiva é pouco valioso se tal for alcançado a expensas do bem-estar dos membros organizacionais." A argumentação é também o reflexo de várias orientações recentes que parecem representar a emergência de um novo paradigma, aliás impregnado em conceitos como o trabalho com significado (Csikszentmihalyi, 2003), as organizações virtuosas (Cameron, Bright & Caza, 2004; Gavin & Mason, 2004), as organizações democráticas (Gratton, 2004), as empresas de cidadãos (Manville & Ober, 2003), as organizações "verdadeiramente" saudáveis (Kriger & Hanson, 1999), a liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) e as organizações autentizóticas (Kets de Vries, 2001; Rego & Cunha, 2008a).

Em grande medida, esse desígnio de felicidade está presente em movimentos como os da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), do *positive organizational scholarship* (Cameron, Dutton & Quinn, 2003) e do comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Youssef, 2007). Todos preconizam o desenvolvimento de esforços para que as pessoas possam aplicar e desenvolver as suas forças, realizem trabalho com significado para as suas vidas e sejam mais felizes e mais produtivos. Para que tal desígnio seja concretizado, é necessário que as pessoas trabalhem em "boas organizações" ou, citando Kets de Vries (2001), em organizações com qualidades autentizóticas. Os proponentes desses movimentos acabam por sugerir que os líderes promovam proactivamente esses ambientes organizacionais positivos e conduzam os negócios de modo ético e

socialmente responsável (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Gavin e Mason (2004, p. 381), sublinhando o papel central que as organizações têm na vida das pessoas, afirmaram peremptoriamente: "Evidentemente, o trabalho, *per se*, não faz uma pessoa feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se for infeliz no trabalho".

Este artigo insere-se neste contexto de investigação. É seu objectivo mostrar empiricamente como cinco dimensões do bem-estar afectivo no trabalho (conforto, prazer, entusiasmo, vigor e serenidade) estão associadas aos níveis de desempenho individual (auto-declarado). Segundo Daniels (2000), o bem-estar afectivo no trabalho é um dos mais importantes, se não o mais importante, indicadores de bem-estar psicológico. Do ponto de vista do autor, a medição deste constructo é também um modo útil de ultrapassar as fraquezas de outras medidas de bem-estar afectivo no trabalho. O constructo reflecte a frequência de experiências de emoções positivas e a infrequência de experiências de emoções negativas.

O estudo foi realizado numa população portuguesa. Este é um contributo importante para um campo predominantemente norte-americano. Os estudos organizacionais positivos estão em emergência em diversos países, incluindo Portugal, mas a evidência empírica fora do contexto norte-americano publicada em revistas académicas é ainda escassa (Feineman, 2006; Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Walumbwa et al., 2008). O artigo está organizado do seguinte modo. Começamos por apresentar razões sustentadoras de que o bem-estar psicológico pode gerar mais elevados desempenhos individuais. Apresentamos, então, o método e os resultados. Finalmente, discutimos a evidência empírica obtida, analisamos as limitações do estudo e sugerimos algumas sugestões de investigação futura.

2. Felicidade e desempenho

A felicidade é uma experiência subjectiva, pois as pessoas são ou não felizes consoante o grau em que acreditam que o são ou não. Na literatura académica, o termo tende a ser substituído por "bem-estar psicológico", embora seja progressivamente frequente o uso da denominação "felicidade" na literatura (e.g., Diener, 2000; Gavin & Mason, 2004; Haller & Hadler, 2006; Quick & Quick, 2004; Rego & Cunha, 2008a; Rego, Souto & Cunha, 2009; Ryan & Deci, 2001; Schyns, 1998). Habitualmente, considera-se que o bem-estar psicológico abarca três componentes: satisfação com a vida, presença de experiências emocionais positivas e ausência de experiências emocionais negativas (Diener, 2000; Diener & Suh, 1999; Haller & Hadler, 2006). Os dados sugerem que a felicidade, ou bem-estar psicológico, denota consistência ao longo do tempo, havendo razões para supor que esta estabilidade pode advir da influência das estruturas neuropsicológicas, assim como de factores hereditários e da personalidade (Bouchard, Lykken, McGue, Segal, & Tellegen, 1990; Haller & Hadler, 2006). Todavia, tal não significa que o

estado de bem-estar psicológico seja imutável. Tal como sugeriram Wright e Cropanzano (2004), a felicidade pode ser influenciada por factores de contexto e por acções de "engenharia situacional" levadas a cabo nas organizações.

O fomento do bem-estar psicológico é um bem com valor intrínseco, pelo qual as empresas e os gestores devem pugnar, tal como vem sugerindo o movimento do *Positive Organizational Scholarship* (Cameron et al., 2003). Mas parece ser também uma boa maneira de promover o sucesso e o desempenho individual e organizacional, tal como diversa evidência teórica e empírica tem sugerido (Daniels & Harris, 2000; Grant et al., 2007; Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Wright & Cropanzano, 2000, 2004; Wright, Bonett & Sweeney, 1993; Wright, Cropanzano, Denney & Moline, 2002).

A teoria do alargamento e construção (*broaden-and-build*; Fredrickson, 1998, 2001, 2003) ajuda a compreender as razões pelas quais tal pode acontecer. À luz dessa teoria, as emoções positivas podem ampliar os repertórios de pensamento-acção dos indivíduos, mediante a expansão do leque de emoções e conhecimentos que vêm à mente. Podem alargar o âmbito da atenção, da cognição e da acção, e contribuir para a construção de recursos físicos, intelectuais e sociais dos indivíduos. Por exemplo, podem induzir nos colaboradores mais vincadas percepções de que realizam trabalho com significado (Wright & Cropanzano, 2004). Daqui decorre que as pessoas encaram o seu trabalho como uma "vocação", e não apenas como uma carreira ou um emprego. Consequentemente, tendem a trabalhar não apenas em prol das recompensas financeiras ou da progressão na carreira, mas também para a realização pessoal que a execução da função lhes proporciona. O efeito pode ser um mais elevado desempenho (Gavin & Mason, 2004).

As emoções positivas podem também ajudar os indivíduos a enfrentarem situações adversas, a serem mais proactivos e resilientes, a ficarem menos propensos a sintomas do stresse e mais dispostos a desenvolverem relações sociais produtivas. A consequência pode ser a melhoria do clima social e o incremento da produtividade. Uma longa tradição na psicologia social também sugere que, quando experienciam afectos positivos, as pessoas ficam mais propensas para ajudar quem necessita (Isen, 1987; Fredrickson, 1998). Estes actos altruístas, no seu conjunto, podem promover a eficácia organizacional, como aliás sugere diversa literatura sobre os comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego & Cunha, 2008b). Podem também gerar sentimentos de gratidão nas pessoas que beneficiam com tais actos altruístas. Estas experiências de gratidão, por seu turno, criam o sentido do dever de agir reciprocamente. Ou seja, os efeitos dos primeiros actos de ajuda são ampliados, e as possibilidades de mais elevado desempenho são reforçadas (Cameron et al., 2004).

Wright e Cropanzano (2004) resumiram as consequências positivas das emoções positivas afirmando que os empregados mais felizes ficam mais capazes de "alargar-e-construir" e tornam-se mais criativos, resilientes, socialmente

conectados, física e mentalmente saudáveis – assim como mais produtivos. Por conseguinte, parece poder supor-se que uma força de trabalho e um ambiente organizacional psicologicamente saudáveis podem constituir uma fonte de vantagem competitiva das organizações.

Pelas razões acabadas de apontar, é presumível que os colaboradores com mais elevados níveis de bem-estar psicológico tendam a denotar mais elevados desempenhos. Neste trabalho, não nos focalizaremos no bem-estar psicológico em geral, mas no bem-estar afectivo no trabalho. Mostraremos como cinco dimensões deste constructo explicam uma medida de desempenho individual auto-reportado.

3. Método

Foi inquirida uma amostra de conveniência constituída por 272 colaboradores de 132 organizações operando em Portugal. Os indivíduos participavam de um seminário sobre ética e comportamento organizacional. Para evitar que fossem influenciados por potenciais enviesamentos gerados pelos conteúdos do seminário, foram convidados a responder às questões antes do início do mesmo. Todos tinham formação universitária e ocupavam funções muito diversificadas (e.g., técnicos de empresas seguradoras, bancárias e de correios; engenheiros civis, electrónicos, de telecomunicações e do ambiente; programadores informáticos; promotores de vendas). A idade média era 27.3 anos (desvio-padrão: 4.3), e a antiguidade média na organização cifrava-se em 2.4 anos (DP: 2.3). Não foram considerados indivíduos com antiguidade organizacional inferior a seis meses, por se considerar que esse seria o período mínimo necessário para interpretar com algum rigor o meio organizacional envolvente. 28.7% dos inquiridos eram do sexo feminino. Porque todas as variáveis do estudo foram colhidas na mesma fonte e simultaneamente, tomaram-se algumas precauções para reduzir os riscos de variância do método comum. Seguindo linhas de orientação sublinhadas por Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003), as respostas foram anónimas e solicitou-se aos respondentes que respondessem de modo tão franco quanto possível. Foram ainda usadas diferentes escalas, do ponto de vista semântico, para as variáveis independentes e dependente. Por exemplo, foi usada uma escala de aplicabilidade na mensuração do desempenho individual auto-reportado, e uma escala de frequência para medir o bem-estar afectivo no trabalho.

O desempenho individual auto-reportado foi medido através de quatro itens. Três foram colhidos em Staples, Hulland e Higgins (1999), e o outro foi por nós redigido/adaptado. Os itens são: (1) Considero-me um empregado eficaz; (2) Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho; (3) O meu superior vê-me como um empregado eficaz; (4) Os meus colegas consideram que sou um empregado bastante produtivo. Cada indivíduo foi convidado a reportar o grau em que cada afirmação se lhe aplicava, mediante uma escala tipo Likert de sete pontos (1: "a afirmação não

se me aplica"; 7: "a afirmação aplica-se-me completamente"). O Alfa de Cronbach é 0.84.

Algumas considerações prévias sobre a validade desta medida são necessárias. As pessoas tendem a sobreavaliar o seu próprio desempenho (Fox & Dinur, 1988; Freud, Colgrove, Burke, & McLeod, 2005; van der Heidjen & Nijhof, 2004; Vest, Scott, & Markham, 1994), sendo as autoavaliações menos rigorosas do que as avaliações geradas pelos pares ou superiores. Contudo, na ausência de alternativas viáveis, o método pode ser de grande valia, sobretudo se os indivíduos responderem anonimamente e não necessitarem de se apresentar favoravelmente por razões de carreira, processos de avaliação de desempenho ou aceitação social. Levine (1980, p. 261) argumentou que "todos temos bastante tempo para verificar, de modo lógico e racional, os nossos sentimentos acerca de nós próprios e do nosso desempenho, pois todos vivemos connosco próprios desde de que nos lembramos". O autor aduziu: (a) as pessoas experimentam directamente os efeitos das suas acções numa grande diversidade de situações reais de trabalho; (b) observam os julgamentos que os outros fazem do seu (delas) desempenho; (c) dispõem de muito tempo para verificar a validade dos juízos que fazem acerca de si próprias e do seu desempenho. Em suma, pesem embora as limitações do método, é expectável que as auto-descrições se relacionem com as hetero-descrições e as medidas objectivas do desempenho (D'Amato & Zijlstra, 2008; Rego & Cunha, 2008a).

O bem-estar afectivo no trabalho foi medido através do instrumento validado por Daniels (2000). Inclui 30 escalas bipolares, medindo as cinco dimensões antes mencionadas. Cada dimensão inclui seis itens, três expressando a frequência de emoções positivas e três a frequência de emoções negativas. Os indivíduos foram convidados a pensar nos sentimentos experimentados nos últimos três meses na organização, e indagados a responder através de uma escala de frequência de sete pontos (1: "nunca"; 7: "sempre"). A análise factorial confirmatória revelou que o modelo de cinco factores não se ajustava satisfatoriamente aos dados. Foram então removidos alguns itens de acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados (Byrne, 1998). Daqui resultou um modelo contendo 15 itens, cujos índices de ajustamento são satisfatórios (Quadro 1). Apenas dois Lambdas são inferiores a 0.50, embora situados num patamar muito próximo (0.47). Todos os Alfas de Cronbach são superiores a 0.70 (Nunnally, 1978).

Quadro 1: Bem-estar afectivo no trabalho: Análise factorial confirmatória (solução completamente estandardizada)

	Lambdas	Alfas de Cronbach	Índices de ajustamento
Ansiedade-conforto		0.75	
Ansioso/inquieto (i)	0.66		
Preocupado (i)	0.72		
Tenso (i)	0.76		
Depressão-prazer		0.72	
Deprimido/abatido (i)	0.72		
Feliz	0.76		
Bem-disposto	0.53		
Aborrecimento-entusiasmo		0.88	
Entusiasmado	0.86		
Motivado	0.85		
Optimista	0.83		
Cansaço-vigor		0.72	
Activo	0.84		
Alerta	0.47		
Cheio de energia	0.82		
0Irritação-serenidade		0.70	
Agressivo (i)	0.47		
Irritado (i)	0.78		
Molestado/incomodado (i)	0.77		
Qui-quadrado/graus de liberdade			2.4
Root mean square error of approximation			0.08
Goodness of fit index			0.91
Adjusted goodness of fit index			0.86
Comparative fit index			0.93
Incremental fit index			0.93
Relative fit index			0.86

(i) As cotações nestes itens foram invertidas.

4. Resultados

O Quadro 2 expõe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre variáveis. Tendo em atenção a escala de sete pontos, podem considerar-se moderadas as pontuações nas cinco dimensões de bem-estar afectivo no trabalho, sendo mais modesto o nível médio de conforto. Em geral, os indivíduos tendem também a reportar um nível moderado de desempenho individual. As várias dimensões de bem-estar afectivo correlacionam-se positivamente entre si, exceptuando o par vigor-serenidade. O prazer, o entusiasmo e o vigor são as dimensões com inter-relações mais fortes. Com excepção da dimensão serenidade, o bem-estar afectivo no trabalho correlaciona-se positiva e significativamente com o desempenho individual auto-reportado. Globalmente, os indivíduos que experimentam maior prazer e conforto, mas sobretudo os que experimentam maior vigor e entusiasmo, são os que se auto-descrevem como detentores de melhores níveis de desempenho.

Quadro 2: Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	*DP*	1	2	3	4	5
1. Conforto	*4.2*	*1.0*					
2. Prazer	*5.0*	*0.9*	0.51***				
3. Entusiasmo	*4.6*	*1.1*	0.34***	0.72***			
4. Vigor	*4.9*	*0.9*	0.12*	0.51***	0.62***		
5. Serenidade	*5.3*	*1.0*	0.45***	0.46***	0.33***	0.03	
6.Desempenho individual auto-reportado	*5.1*	*0.8*	0.15**	0.31***	0.42***	0.46***	0.09

*p<0.05**p<0.01***p<0.001

O Quadro 3 exibe os resultados das análises de regressão linear múltipla para o desempenho individual. Mostra que apenas o vigor e o entusiasmo explicam o desempenho individual auto-reportado. As restantes variáveis de bem-estar afectivo perdem poder explicativo quando o valor preditivo do vigor e do entusiasmo é controlado.

Quadro 3: Análises de regressão para o desempenho individual auto-reportado

	Coeficientes normalizados	F	R^2 ajustado	Variância única explicada por cada dimensão de bem-estar afectivo
Conforto	0.07	16.91***	0.23	0%
Prazer	-0.06			0%
Entusiasmo	0.22***			2%
Vigor	0.35***			7%
Serenidade	0.01			0%

***p<0.001

Para se compreender como diferentes indivíduos combinam os seus estados emocionais, e como essas combinações estão associadas a diferentes níveis de desempenho individual, realizou-se uma análise de *clusters* com todas as variáveis de bem-estar afectivo. Esta ferramenta de análise estatística agrupa os indivíduos em grupos relativamente homogéneos e distintos dos indivíduos de outros grupos. O método de agregação usado foi o Ward, tendo-se recorrido ao quadrado da distância euclidiana para medir as distâncias entre os indivíduos. Foram extraídos sete *clusters*. Realizaram-se, depois, uma análise de variância e o teste Scheffé para comparar os *clusters* em todas as variáveis do estudo.

Embora seja uma ferramenta com fraca presença na literatura, a análise de *clusters* pode facultar uma leitura empírica que as correlações e as análises de regressão não proporcionam. Por exemplo, o facto de duas variáveis de bem-estar afectivo se correlacionarem positivamente (e.g., entusiasmo e conforto) não impede que alguns indivíduos denotem elevada pontuação numa dimensão e baixa noutra. E o facto de duas variáveis não se correlacionarem não é impeditivo de que algumas pessoas apresentem fortes/fracas cotações em ambas simultaneamente. A ferramenta tem ainda a vantagem adicional de lidar melhor do que outras ferramentas estatísticas com as relações de causalidade recíproca. No caso em apreço neste artigo, tem-se presumido que o bem-estar afectivo no trabalho influencia o desempenho. Mas o nexo de causalidade inverso também é verosímil: os indivíduos com melhores desempenhos podem aumentar a sua auto-estima e auto-eficácia, receber melhores recompensas sociais e emocionais dos líderes e da organização, e assim experimentar mais prazer, entusiasmo e vigor no trabalho. Ao encarar os indivíduos como configurações de estados emocionais e de níveis de desempenho, a abordagem configuracional proporcionada pela análise de *clusters* não força nexos de causalidade unidireccionais e lineares. Antes presume que diferentes estados emocionais e níveis de desempenho podem "coabitar" e influenciar-se mutuamente.

Quadro 4: Configurações resultantes da análise de clusters

	Conf. 1 (n=22)	Conf. 2 (n=32)	Conf. 3 (n=39)	Conf. 4 (n=43)	Conf. 5 (n=48)	Conf. 6 (n=36)	Conf. 7 (n=52)	Anova (F)	Configurações significativamente diferentes (teste Scheffé; p<0.05)
Conforto	2.6	4.0	3.8	4.8	3.5	5.3	4.8	69.3***	1 ≠ todos 2 e 5 ≠ todos excepto 3 3 ≠ 1, 4, 6 e 7 4 ≠ 1, 2, 3 e 5 6 e 7 ≠ 2, 3, 4 e 7
Prazer	3.4	4.0	4.3	5.1	5.1	5.8	5.9	112.1***	1 ≠ todos 2 ≠ todos excepto 3 4 ≠ todos excepto 5 5 ≠ todos excepto 4 6 ≠ todos excepto 7 7 e 3 ≠ todos excepto 6
Entusiasmo	2.9	3.5	4.0	4.5	5.2	5.0	5.9	104.9***	1 ≠ todos excepto 2 2 ≠ todos excepto 1 3, 4 e 7 ≠ todos 5 ≠ todos excepto 6 6 ≠ todos excepto 5
Vigor	4.1	3.7	5.0	4.5	5.1	4.8	6.0	58.9***	1 ≠ 3, 5, 6 e 7 2 ≠ todos excepto 1 3 ≠ 1, 2, 4 e 7 4 ≠ 2, 3, 5 e 7 5 ≠ 1, 2, 4 e 7 6 ≠ 1, 2 e 7 7 ≠ todos
Serenidade	4.1	5.6	4.4	5.4	5.3	6.4	5.7	37.3***	1 ≠ todos excepto 3 2, 5 e 7 ≠ 1, 6 e 3 3 ≠ todos excepto 1 4 ≠ 1, 6 e 3 6 ≠ todos
Bem-estar afectivo global (#)	3.4	4.2	4.3	4.8	4.8	5.5	5.7	257.4***	1 ≠ todos 2 ≠ todos excepto 3 3 ≠ todos excepto 2 4 ≠ todos excepto 5 5 ≠ todos excepto 4 6 ≠ todos excepto 7 7 ≠ todos excepto 6
Desempenho individual auto-reportado	4.2	4.5	4.9	4.7	5.0	4.9	5.2	6.0***	1 ≠ 5 e 7 2 ≠ 7 5 ≠ 1 7 ≠ 1 e 2

*** p<0.01

(#) As cotações nas cinco dimensões foram combinadas para produzir uma medida global de bem-estar afectivo. O Alfa de Cronbach cifra-se em 0.78.

As sete configurações identificadas neste estudo (Quadro 4) conferem verosimilhança a esta argumentação. Eis uma súmula dos resultados encontrados:

- Os indivíduos combinam de modo peculiar os seus estados emocionais. Por exemplo, fortes entusiasmo e prazer podem estar associados a elevado ou moderado conforto (configurações 6 e 7), mas também a um fraco grau desse mesmo estado (configuração 5).
- Globalmente, os indivíduos auto-reportam mais elevado desempenho individual quando experimentam maiores níveis de bem-estar afectivo no trabalho (configurações das colunas da direita). E os mais baixos níveis de desempenho auto-relatado estão associados a fracos níveis de bem-estar (colunas da esquerda). Todavia, diversas *nuances* podem ser encontradas. Por exemplo, as configurações 3 e 4 reportam níveis de desempenho similares, apesar de o nível global de bem-estar afectivo da configuração 3 ser significativamente inferior.
- Sendo embora o entusiasmo um dos mais fortes factores preditivos do desempenho (Quadro 3), a configuração 3 apresenta um nível de desempenho igual ao da configuração 6, apesar de o nível de entusiasmo ser significativamente mais baixo. Torna-se, pois, claro que o nível de desempenho dos indivíduos da configuração 3 radica em factores que não o bem-estar afectivo no trabalho.

5. Discussão e conclusão

A evidência empírica apresentada sugere que o bem-estar afectivo no trabalho explica variância significativa de uma medida de desempenho individual auto-reportado. Os colaboradores com mais elevados níveis de bem-estar afectivo no trabalho auto-descrevem-se como detentores de mais elevado desempenho individual. As dimensões de bem-estar mais relevantes são o entusiasmo e o vigor. É provável que as pessoas mais entusiásticas/optimistas e vigorosas/activas sejam mais empenhadas no trabalho, apliquem o seu potencial e energia na realização das tarefas, procurem activamente a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades, sejam mais perseverantes perante os obstáculos, estabeleçam relações sociais mais frutuosas e cooperativas e assim consigam realizar mais eficazmente as suas funções.

Todavia, o resultado deve ser encarado com precaução, sobretudo porque a medida de desempenho é auto-reportada. Embora as auto-avaliações sejam de grande valia, sobretudo quando são anónimas e os indivíduos percepcionam que perda/ganho algum pode ser alcançado com auto-descrições favoráveis, a evidência teórica e empírica sugere que são menos rigorosas do que as avaliações pelos pares e superiores (Fox & Dinur, 1988; Levine, 1980; Rego & Cunha, 2008a; van der Heidjen & Nijhof, 2004). Por outro lado, considerando que os dados acerca das variáveis dependente e independentes foram obtidos na mesma fonte e

simultaneamente, há riscos de os resultados estarem contaminados pela variância do método comum (Podsakofff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). Para lidar com esses riscos, adoptamos alguns procedimentos, tal como referimos na secção método. Como "remédio estatístico" complementar, seguimos a recomendação de Podsakoff e seus colaboradores (2003), tendo realizado o teste do factor único de Harman (1967). O teste sugere que, se uma quantidade significativa de variância do método comum existe nos dados, então a análise factorial (antes da rotação) de todas as variáveis originará um factor que representará a maior parte da variância. Recorrendo ao critério de selecção de factores com valores próprios superiores a 1, os nossos dados sugerem quatro factores, o primeiro explicando apenas 35% da variância. Parece, pois, que os riscos de variância do método comum não são suficientes para invalidar os resultados. Em qualquer caso, estudos futuros deverão recolher dados sobre as variáveis dependente e independentes em diferentes fontes. Por exemplo, os colaboradores descrevem os seus níveis de bem-estar afectivo, e os superiores descrevem os respectivos desempenhos. O recurso a medidas objectivas de desempenho será também mais apropriado.

Outra crítica pertinente que pode ser apontada ao nosso estudo é que, sendo correlacional, não permite extrair ilações peremptórias acerca das relações de causalidade. Ainda que seja plausível que o bem-estar afectivo influencie os níveis de desempenho, a relação de causalidade inversa também é verosímil: os colaboradores mais produtivos podem experimentar mais elevada auto-estima, desenvolver melhores relações de troca social e emocional com os seus superiores (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999) e colegas de trabalho, assim lidando melhor com as exigências e desafios da função, obtendo significado no trabalho e experimentando mais elevados vigor e entusiasmo na realização das funções organizacionais. Esta é, aliás, uma razão adicional para perfilhar a abordagem configuracional. Os dados da análise de *clusters* relevam três aspectos: (1) diferentes pessoas combinam idiossincraticamente as várias dimensões do bem--estar afectivo no trabalho; (2) uma elevada cotação numa dada dimensão tanto pode coabitar com elevadas como com baixas cotações noutras dimensões; (3) embora o desempenho individual auto-reportado tenda a ser mais elevado entre os colaboradores com elevadas cotações em bem-estar afectivo, alguns colaboradores descrevem-se positivamente em termos de desempenho, apesar de experimentarem níveis de bem-estar afectivo relativamente modestos. Esta abordagem configuracional parece, por conseguinte, ser mais apropriada para lidar com a natureza multifacetada dos indivíduos e com a provável influência recíproca entre variáveis. Importa, todavia, sublinhar que as diferenças entre diversas configurações/grupos não são estatisticamente significativas (sobretudo para a variável de desempenho). Por conseguinte, estudos posteriores são necessários, abarcando amostras de maior dimensão e recorrendo a medidas de desempenho mais objectivas e/ou hetero-reportadas. São também necessários estudos futuros de

natureza experimental e/ou longitudinal, para testar mais apuradamente as relações de causalidade.

Todos os membros da amostra possuíam cursos universitários. Estudos futuros deverão recorrer a uma amostra mais representativa. Uma amostra de maior dimensão é também recomendável. Uma das consequências da dimensão da nossa amostra é que alguns *clusters* abarcam uma reduzida quantidade de indivíduos, o que é questionável do ponto de vista estatístico. Uma possibilidade seria reduzir a quantidade de *clusters*. Mas isso resultaria na perda de compreensão das idiossincrasias do bem-estar dos colaboradores e dos seus níveis de desempenho. Por exemplo, se tivéssemos extraído apenas cinco *clusters*, as configurações 2 e 3, assim como as 4 e 6, surgiriam agregadas. Mas isso implicaria negligenciar as diferenças muito significativas existentes entre esses pares de grupos de colaboradores. Por conseguinte, a solução é aumentar a dimensão da amostra, e não diminuir a quantidade de *clusters*.

O nosso estudo também não inclui variáveis moderadoras. A cultura nacional é uma variável com esse potencial moderador. Por exemplo, há razões para supor que a influência da felicidade no desempenho é contingente do grau de individualismo/colectivismo das sociedades (Hofstede, 1991; Diener, 2000; Haller & Hadler, 2006). Numa época em que as empresas expandem incessantemente as suas operações internacionais, estudos futuros deverão testar se as relações empíricas aqui encontradas são ou não replicadas noutras culturas. Pesquisas futuras poderão também inserir variáveis mediadoras (e.g., capital psicológico; empoderamento psicológico), que permitam explicar os nexos entre emoções positivas e desempenho.

Pesem embora as referidas limitações, os nossos dados são consistentes com evidência teórica e empírica sugerindo que os empregados mais felizes são mais facilmente capazes de "expandir-e-construir", mais criativos, mais resilientes, socialmente melhor relacionados, psicologicamente mais saudáveis e também mais produtivos (Fredrickson, 1998, 2001, 2003). Por conseguinte, o estudo contribui para os movimentos dos "estudos organizacionais positivos", que se dedicam ao estudo e à aplicação das forças humanas e das capacidades psicológicas positivas, de modo a melhorar a saúde e o desempenho das pessoas nas organizações (Caza & Caza, 2008; Caza & Cameron, 2008; Luthans, 2002a; Luthans & Avolio, 2009; Wright & Quick, 2009).

Tal como Wright e Cropanzano (2004) argumentaram, o nosso estudo sugere que "é razoável e altamente prático, tanto para os executivos como para os académicos de gestão, compreender que a felicidade é uma ferramenta valiosa para maximizar tanto a melhoria pessoal como o desempenho dos empregados" (p. 338). A este argumento acrescentamos dois comentários. Primeiro: a felicidade não pode ser encarada apenas do ponto de vista instrumental. Ela é intrinsecamente valiosa (Eid & Larsen, 2008). Acresce que, se os gestores procurarem obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se pode alcançar mais leite de vacas contentes

(Scott, 1992), e se os empregados formarem uma percepção apurada dessa situação, então é provável que o cinismo aumente, a felicidade decresça e daí resultem efeitos perversos para os indivíduos e as organizações (Rego & Cunha, 2008a; Andersson & Bateman, 1997; Dean Jr, Brandes & Dharwadkar, 1998). Ou seja: se os membros organizacionais sentirem que a sua felicidade apenas releva porque conduz a melhores resultados produtivos, e que as organizações e os seus responsáveis não os valorizam como seres humanos intelectual e emocionalmente válidos, mas apenas como "instrumentos" em prol de resultados económico-financeiros, então é provável que se sintam desrespeitados – e que não empenhem todas as suas facetas (social, cognitiva, humana e espiritual) no trabalho. O efeito contraproducente é, pois, bastante plausível.

O segundo comentário sublinha a necessidade de aprofundar o conhecimento dos factores que contribuem para o bem-estar psicológico, ou felicidade, nos locais de trabalho. Tal como Brief e Weiss (2002, p. 299) sublinharam, "sabemos menos do que devemos acerca das características dos ambientes de trabalho que tendem a produzir emoções e estados de espírito particulares (positivos e negativos) naqueles que aí despendem porventura a maior parte dos seus dias de trabalho, cinco ou mais dias por semana." Enfatizando as consequências positivas do bem-estar psicológico, esperamos que o nosso trabalho estimule outros investigadores a procurarem modos de fomentá-lo, para benefício dos indivíduos e das organizações.

Referências

Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. Journal of Organizational Behavior, 18(5), 449-469.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.

Bouchard, T. J., Lykken, D. T., McGue, M., Segal, N. & Tellegen, A. (2002). The sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. Science, 250, 223-238.

Brief, A. B. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual Review of Psychology, 53, 279-307.

Byrne, B.M. (1998). Structural equation modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis. London: Lawrence Erlbaum, 1998.

Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (Eds) (2003). Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett Koehler.

Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. The American Behavioral Scientist, 47(6), 766-790.

Caza B. & Caza, A. (2008). Positive organizational scholarship: A critical theory perspective. Journal of Management Inquiry, (17)1, 21-22.

Caza, A. & Cameron, K.S. (2008). Positive Organizational Scholarship. In C. L. Cooper & S. Clegg (Eds.), Handbook of macro-organizational behavior. New York: Sage.

Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. Leadership Quarterly, 16, 475-493.

Csikszentmihaly, M. (2003). Good business: Leadership, flow and the making of meaning. New York: Viking.

D' Amato, A. & Zijlstra, F. R. H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(1), 33-54

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. Human Relations, 53(2), 275-294.

Daniels, K. & Harris, C. (2000). Work, well-being and performance. Occupational Medicine, 50, 304-309.

Dean Jr, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. Academy of Management Review, 23(2), 341-352.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. American Psychologist, 55(1), 34-43.

Diener, E. & Suh, E. M. (1999). National differences in subjective well-being. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwartz (Eds.), Well-being: The foundations of hedonic psychology (pp. 434-450). New York: Russell-Sage.

Eid, M. & Larsen, R. J. (Eds.) (2008). The science of subjective well-being. New York: The Guilford Press.

Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. Academy of Management Review, 31(2), 270-291.

Fox, S., & Dinur, Y. (1998). Validity of self-assessments: A field evaluation. Personnel Psychology, 41, 581–592.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? Review of General Psychology, 2(3), 300-319.

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-built theory of positive emotions. American Psychologist, 56, 218-226.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. In Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (Eds.). Positive Organizational Scholarship (pp. 163-175). San Francisco: Berrett Koehler.

Freud, B., Colgrove, L., Burke, B. L., & McLeod, R. (2005). Self-rated driving performance among elderly drivers referred for driving evaluation. Accident Analysis and Prevention, 37(4), 613 – 618.

Gavin, J. H., Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. Organizational Dynamics, 33(4), 379-392.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. Annual Review of Psychology, 58, 479-514.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. Academy of Management Perspectives, 21, 51-63.

Gratton, L. (2004). The democratic enterprise. London: Financial Times/Prentice Hall.

Haller, M. & Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. Social Indicators Research, 75, 169-216.

Harman, H. H. (1967). Modern factor analysis. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Hart, P. M., Cooper, C. L. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds), Handbook of industrial, work and organizational psychology (vol. 2, pp. pp. 93-114). London: Sage.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.

Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. Advances in Experimental Social Psychology, 47, 1206-1217.

Kets de Vries, M. F. R. (2011). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. Human Relations, 54(1), 101-111.

Kriger, M. P. & Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. Journal of Organizational Change Management, 12(4), 302-317.

Levine, E. L. (1980). Introductory remarks for the symposium "Organizational applications of self-appraisal and self-assessment". Personnel Psychology, 33, 259-262.

Luthans, F. (2002a). The need and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23, 695-706.

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Executive, 16(1), 57-72.

Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 30(2), 291-307.

Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. Journal of Management, 33(3), 321-349.

Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin, 131(6), 803-855.

Manville, B. & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. Harvard Business Review, January, 48-53.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed). New York: McGraw-Hill.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact or organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. Human Performance, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology; 88(5), 879-903.

Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.

Quick, J. C. & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. Organizational Dynamics, 33(4), 329-337.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2008a). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? Journal of Business Research, 61(7), 739-752.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2008b). Organisational citizenship behaviours and effectiveness: An empirical study in two small insurance companies. Service Industries Journal, 28(4), 541-554.

Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? Journal of Occupational Health Psychology, 14(2), 148-164.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual Review of Psychology, 52, 141-166.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. Leadership Quarterly, 10(1), 63-113.

Schyns, P. (1998). Cross-national differences in happiness: Economic and cultural factors explored. Social Indicators Research, 43, 3-26.

Scott, W. (1992). Organizations: Rational natural and open systems. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55(1), 5-14.

Staples, D. S., Hulland, J. S., Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. Organization Science, 10(6), 758-776.

Staw, B. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. California Management Review, 18(4), 40-53.

Suh, E. M. & Oishi, S. (2002). Subjective well-being across cultures. In W. J. Lonner, D.L. Dinnel, S. A. Hayes & D. N. Sattler (Eds.), Online readings in psychology and cultures (unit 7, chapter 1) (http//:www.wwu.edu/~culture), Center for Cross-Cyultural Research. Western Washington University, Bellingham, Washington.

Van der Heijden, B.I.J.M., & Nijhof, A.H.J. (2004). The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. International Journal of Human Resource Management, 15(3), 493-511.

Vest, M. J., Scott, K., & Markham, S. E. (1994). Self-rated performance and pay satisfaction, merit increase satisfaction, and instrumentality beliefs in a merit pay environment. Journal of Business and Psychology, 9(2), 171 – 181.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126.

Wright, T. A., Bonett, D. G. & Sweeney, D. A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 277-284.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 84-94.

Wright, T. A., Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. Organizational Dynamics, 33(4), 338-351.

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney P. J. & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. Canadian Journal of Behavioral Science, 34, 146-150.

Wright, T. A. Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. Journal of Organizational Behavior, 30(2), 147-159.

Notas Curriculares

Arménio Rego. Agregado em Gestão Industrial e Doutorado em Gestão. Ensina na Universidade de Aveiro. Autor ou co-autor de três dezenas de livros, e de várias dezenas de artigos científicos em revistas nacionais e internacionais, incluindo European Management Journal, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research, Journal of Occupational Health Psychology, Journal of Organizational Change Management e Thunderbird Business International Review. Agraciado com diversos prémios de investigação, em Portugal e no estrangeiro.