

Bem-Estar no Trabalho: em Foco os Antecedentes e as Consequências

Tatiane Silva Tavares Maia¹
Fabrício Simplício Maia²

Resumo

Nas últimas décadas, muito tem sido estudado sobre o bem-estar e a abordagem da Psicologia Positiva influenciou o campo dos estudos, especialmente sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, fortalecendo o foco com perspectiva centrada na pessoa. Aliado a esse marco teórico, algumas mudanças pontuais na natureza e no contexto do trabalho apoiam a necessidade de um maior foco no bem-estar. Esse constructo psicológico multidimensional pode envolver componentes, tais como, a satisfação e o envolvimento no trabalho. Trata-se de uma área de pesquisa que vem se tornando cada vez mais importante para saúde pública. Neste estudo, pretende-se lançar luz sobre o tema enfocando conhecimentos sobre o que antecede e sobre as consequências pontuais a respeito do bem-estar no trabalho. Espera-se contribuir teoricamente com esse campo de estudo discutindo-o em diferentes vertentes, permitindo entender melhor o bem-estar no trabalho. Importante se faz destacar que, ele reflete eventos amplos ocorridos na sociedade, a partir de um olhar externo e reflete a atuação da área de Gestão de Pessoas. As pressões no trabalho e na sociedade em geral estão criando uma ameaça crescente ao bem-estar dos funcionários, tornando necessária a atuação mais contundente dessa área. Evidencia-se na literatura e na realidade organizacional a carência de uma abordagem alternativa, a qual a gestão de pessoas priorize práticas destinadas a melhorar o bem-estar, acarretando uma relação de emprego positiva. Em outras palavras, a área de gestão de pessoas ainda não atua efetivamente com foco no bem-estar no trabalho, por negligenciá-lo ou desconhecer seus efeitos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Comportamento Organizacional; Psicologia do trabalho.

Well-Being at Work: In Focus Background and Consequences

Abstract

In recent decades, much has been studied about welfare and the Positive Psychology approach has influenced the field of study, especially about people management and organizational behavior, strengthening focus with a person-centered perspective. Coupled with this theoretical framework, some occasional changes in the nature and context of the work support the need for

¹ Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras (2003), onde foi bolsista do CNPq durante dois anos do curso. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras (2006) e bolsista do CNPq durante todo o curso. Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE (2015). Atualmente é Professora Adjunta da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus de Chapecó-SC. Atuou em cursos de Pós-Graduação: Especialização (lato sensu) e MBA. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: estudos organizacionais, estratégia, gestão de pessoas e estudos do trabalho.

² Possui graduação em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras (2002), Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2005) e Doutorado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2013). Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal da Fronteira Sul, membro do Comitê Assessor de Pesquisa e editor-chefe da Revista Gestão & Sustentabilidade - RG&S. Pesquisador do grupo de pesquisa Gestão de Operações e Sustentabilidade - GOS. Desenvolve pesquisas na área de Administração Estratégica e Processos de Decisão.

a greater focus on well-being. This multidimensional psychological construct may involve components such as job satisfaction and engagement. This is an area of research that is becoming increasingly important for public health. In this study, it is intended to shed light on the theme by focusing on knowledge of the above and on the specific consequences regarding well-being at work. It is expected to contribute theoretically to this field of study by discussing it in different ways, allowing better understanding of well-being at work. It is important to highlight that, it reflects broad events that occurred in society, from an external perspective and reflects the performance of the People Management area. Pressures at work and in society at large are creating a growing threat to the well-being of employees, necessitating more striking action in this area. The literature and the organizational reality show the lack of an alternative approach, which people management prioritizes practices aimed at improving well-being, resulting in a positive employment relationship. In other words, people management does not yet act effectively with a focus on well-being at work because it is neglected or unaware of its effects.

Keywords: People Management; Organizational Behavior; Work Psychology.

Bem-Estar no Trabalho: em Foco os Antecedentes e as Consequências

1 Introdução

Tornou-se evidente na atualidade que a teoria e a pesquisa sobre Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional têm feito progressos significativos. Entretanto, mesmo havendo muito a se elogiar, em termos do papel estratégico dessas grandes áreas no desempenho dos funcionários, ainda se percebe claramente as buscas por muitas respostas nesse campo (GUEST, 2017). Embora o progresso no campo seja reconhecido, alega-se que a busca por um elo entre tais áreas de gestão e os resultados organizacionais foi buscada à custa de uma preocupação com o bem-estar dos funcionários (KAUFMAN, 2012).

A partir de uma análise macro e avançando as discussões, há também que se considerar que, o bem-estar no trabalho (BET) reflete eventos amplos ocorridos na sociedade, como as mudanças na força de trabalho (BLIESE; EDWARDS; SONNENTAG, 2012), as quais podem envolver, notadamente, períodos estressantes para os trabalhadores/cidadãos. No ambiente interno, por sua vez, espera-se que a gestão de pessoas consiga equilibrar forças e beneficiar indivíduos e organizações.

Contudo, as pressões no trabalho e na sociedade em geral estão criando uma ameaça crescente ao bem-estar dos funcionários, conforme adverte Guest (2017). Esse autor defende uma abordagem alternativa, a qual a gestão de pessoas priorize práticas destinadas a melhorar o bem-estar, acarretando uma relação de emprego positiva. Isso, porque se acredita que, tais práticas tenham o potencial de melhorar o desempenho individual e organizacional. Além disso, mudanças na natureza e no contexto do trabalho apoiam a necessidade de um maior foco no bem-estar.

Um dado relevante ainda a se considerar, o BET é uma área de pesquisa que vem se tornando cada vez mais importante para saúde pública (BLIESE; EDWARDS; SONNENTAG, 2012). Consequentemente, torna imprescindível o desenvolvimento de teoria e a evolução de pesquisas, com a finalidade de gerar também conhecimentos que ajude as organizações a promovê-lo. Entendendo essa necessidade, neste estudo, pretende-se lançar luz sobre o constructo bem-estar, direcionando as discussões para o ambiente de trabalho. O objetivo é dar foco nos conhecimentos sobre antecedentes e consequências pontuais a respeito do BET, por meio de uma pesquisa bibliográfica.

É evidente que na atualidade diversos elementos configuram como preditores para garantia do BET (RISSI ET AL, 2017), concorrendo com outros que marcadamente geram o mal-estar (FERREIRA; SEIDL, 2009; BENDASSOLLI, 2016). Portanto, há um forte argumento ético para se concentrar no bem-estar e em seus diversos desafios, os quais, a partir de lentes específicas e abordando temáticas associadas se revelam na diversidade da força de trabalho. Inclusive, nas questões de gênero, situações de assédio moral e manifestações de conflitos, todos surgidos à luz das emoções que tais temas podem despertar no ambiente de trabalho. Sendo assim, especialmente considerando o bem-estar em situações críticas, espera-se contribuir teoricamente com esse campo de estudo discutindo-o em diferentes vertentes, permitindo entender melhor o BET.

Este ensaio está estruturado da seguinte forma: capítulos que revisam e discutem teorias concernentes ao bem-estar, sua influência no mundo do trabalho e conectividade com modelos atuais de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Especificamente, em sequência, se explora os antecedentes do bem-estar, a seguir a abordagem de ganhos mútuos é apresentada. A partir dela se discute o estabelecimento de novas visões de gestão, com consequências para o BET e também um novo modelo de GRH, o qual ela poderá oportunizar, priorizando o bem-estar do

funcionário e uma relação de emprego positiva. Por fim, são tecidas algumas considerações finais que convergem para a defesa da ideia de que, novas agendas de pesquisa e políticas, precisam ser delineadas.

2 Bem-estar: aspectos introdutórios

Nas últimas décadas, muito tem sido estudado sobre o bem-estar e a abordagem da Psicologia Positiva influenciou o campo dos estudos, especialmente sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, fortalecendo o foco com perspectiva centrada na pessoa. Aliado a esse marco teórico, algumas mudanças pontuais na natureza e no contexto do trabalho apoiam a necessidade de um maior foco no bem-estar. Esse constructo psicológico multidimensional pode envolver componentes, tais como, a satisfação e o envolvimento no trabalho.

O termo "bem-estar" significa para Howell et al. (2016) a referência para um estado de saúde mental positivo. Os autores destacam a visão de que o bem-estar vai além de simplesmente não estar doente, implica se sentir inteiro, fortalecido, auto-realizado, feliz, satisfeito com a vida, ou como se estivesse vivendo a vida ao máximo (HOWELL ET AL., 2016). Apesar dos desafios na avaliação do bem-estar, o estudo da relação entre bem-estar e outros resultados relacionados à saúde tem sido uma inovação importante.

Trata-se de uma área de pesquisa que vem se tornando cada vez mais importante para saúde pública (GUEST, 2017). Principalmente se considerarmos que o trabalho é forte elemento na construção da identidade do ser humano, o indivíduo que não consegue perceber seu propósito arrisca sua sanidade mental (ZANELLI, 2008). Sendo assim, naturalmente diante de uma atividade atraente e aprazível revela-se o bom rendimento. De modo contrário, além da eminência da desmotivação, as restrições impostas às oportunidades de tomar decisões e atitudes, repercutem desfavoravelmente na sensação de bem-estar proveniente do trabalho que é realizado.

Estudar fenômenos e processos que tornam a vida das pessoas gratificantes e ainda promover estados psicológicos mais positivos é papel da abordagem conhecida como Psicologia Positiva (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). O bem-estar seria um desses estados psicológicos e, um dos princípios dessa abordagem seria promover um melhor equilíbrio entre o estudo das fraquezas e pontos fortes pessoais.

Note-se que tal abordagem também influenciou o campo dos estudos sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, fortalecendo o foco com perspectiva centrada na pessoa (LUTHANS, 2002). Essas variáveis contribuiriam para canalizar o bem-estar do funcionário, ao mesmo tempo, gerando o comprometimento e o envolvimento no trabalho, atribuindo um significado mais forte ao vínculo do trabalhador com a organização a que pertence.

Importa destacar que, nas últimas décadas, muito tem sido estudado sobre o bem-estar em suas diversas perspectivas e abordagens, forte impulso às pesquisas foi dado pela corrente de estudos da Psicologia Positiva (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). No campo de estudos sobre bem-estar evidencia-se uma preocupação com uma melhor demarcação conceitual do construto, inclusive para dar a ele ampla e melhor aplicabilidade, a partir da consideração de diversos contextos.

No campo da Administração, tais discussões conceituais também podem estar associadas à operacionalização do conceito, fundamental para a realização de estudos empíricos que pudessem fornecer evidências empíricas sobre quais variáveis contribuiriam para prever o bem-estar e o poder preditivo do bem-estar sobre outras variáveis importantes para indivíduos, grupos e organizações.

Em revisão de literatura sobre o tema, tornou-se evidente que houve aumento do interesse dos pesquisadores brasileiros por estudos de BET. Ainda, ficou evidente a

preocupação com a investigação a partir de relação deste com outros constructos interessantes, buscando identificar variáveis antecedentes e consequentes do mesmo. Contudo, analisando os artigos empíricos, foi claramente constatada a necessidade de mais investigações acerca do BET.

Os conhecimentos sobre o que antecede e sobre as consequências pontuais a respeito do BET pode permitir entender melhor esse fenômeno. Principalmente se for considerada, as mudanças na natureza e no contexto do trabalho, note-se que nesse novo cenário, a necessidade de um maior foco no bem-estar cresce exponencialmente.

Sobre essa constatação, Polizzi Filho e Claro (2019), complementam o raciocínio analítico contextualizando a respeito da dinâmica acelerada dos negócios e as mudanças constantes nas políticas de gestão de pessoas aplicadas por organizações. Os autores argumentam que essa realidade tem mudado visivelmente as ênfases dadas por pesquisadores às facetas do comportamento de profissionais que atuam em organizações, dando enfoque a análises no campo do comportamento organizacional (CO).

Apesar dos dados alarmantes, os quais despertam atenção para saúde mental no trabalho, a necessidade de cuidados especiais com a força de trabalho ainda é pouco considerada no Brasil. Poucas são as organizações que promovem o BET e compreende a necessidade de apoiar o indivíduo. Nota-se ainda uma forte ênfase dada a carreira e ao desenvolvimento profissional, negligenciando, muitas vezes, as consequências da falta de bem-estar.

3. Bem-estar no trabalho: definições e conceitos

Considerando os estudos sobre BET é importante ressaltar a falta de consenso acerca da definição desse construto, o que indica a existência de várias conceituações sobre o tema e alguma falta de clareza, decorrendo naturalmente em certa confusão do BET com outros construtos organizacionais (GARCEZ ET AL., 2018).

Analisando as conceituações atuais de bem-estar, Howell et al. (2016), explica que a Organização Mundial da Saúde, na época de sua fundação, definia saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”. Hoje em dia, este autor esclarece que, uma esmagadora maioria de pesquisa em ciências sociais se concentra em uma visão estreita e invertida da saúde: uma que na contramão, enfatiza a doença. Embora o estudo da doença seja inquestionavelmente importante, esse foco restrito fornece uma conceitualização incompleta da saúde que só pode produzir meios limitados para entender e promover o bem-estar e melhorar a vida das pessoas (HOWELL ET AL., 2016).

Refletindo o conceito de bem-estar, Zanelli (2008) e Alimo-Metcalf (2008) contribuem a partir das facetas dos sentidos do trabalho, discutindo BET muito relacionado ao ambiente organizacional, relações presentes nele e condições oferecidas ao trabalhador. Eles defendem a importância de se manter o ambiente de trabalho o mais confortável e harmonioso possível, pois para os autores sentir-se bem realizando as atividades leva o indivíduo a se desenvolver constantemente. Além disso, de modo indireto pode contribuir na satisfação de suas necessidades fisiológicas, de segurança, de convivência e, principalmente de auto-estima e de auto-realização (VELOSO, 2007). O trabalho é forte elemento na construção da identidade do ser humano, especialmente se ele convive bem consigo mesmo, acredita em si e sente-se digno, a partir do seu trabalho. Nesse sentido, as atividades que são impostas ao trabalhador, carecendo de finalidade explícita, naturalmente coloca em risco sua sanidade mental (ZANELLI, 2008; SIQUEIRA, 2009).

Considerando que a concepção de saúde inclui bem-estar como um conceito chave, Siqueira e Padovam (2012) ampliam a discussão teórica sobre o tema revelando que encontram na literatura, diferentes proposições teóricas para bem-estar. Os autores destacam duas visões tradicionais e uma concepção nova sobre bem-estar, considerando-o respectivamente como: constructo subjetivo; de concepções psicológicas, ancoradas nas teorias que desenharam os

primórdios da psicologia e; como conceito formulado a partir de componentes assentados em vínculos positivos com o trabalho e com a organização.

Tornou-se evidente que estudos realizados anteriormente utilizaram outros conceitos para referirem-se à noção de BET (FERREIRA; SEIDEL, 2009). A seguir, algumas derivações, usadas para se chegar a um conceito de BET, em estudos sobre a temática são apresentadas (veja a síntese amplamente discutida em FERREIRA; SEIDEL, 2009):

- a) Satisfação com o trabalho: referindo-se ao próprio bem-estar, um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de experiências do próprio trabalho;
- b) Associações com a síndrome de *burnout* e vínculos com trabalho;
- c) Tratamento/combate ao mal-estar no ambiente de trabalho associado ao desejo de se manter-se afiliado à organização.

Este estudo, alinhado aos discursos de Garcez et al. (2018), aponta a falta de consenso sobre a definição conceitual de BET, também enfatiza e chama atenção para o fato de o mesmo ser, inadvertidamente, confundido com outros construtos diversos. Portanto, neste trabalho se assume como conceito de BET a visão articulada de conceitos. Ou seja, toma por base as proposições da psicologia positiva, aliadas a vínculos com o trabalho e com a organização, no intuito de ampliar a compreensão de fatores que contribuem para promover uma existência mais saudável (SIQUEIRA; PADOVAM, 2012).

Outra reflexão teórica se revela possível, a partir do entendimento e das relações entre diferentes constructos importantes e relacionados ao BET. Farsen et al. (2018) defendem a qualidade de vida como algo construído por meio de relações dinâmicas e evolucionárias, a partir de políticas e práticas organizacionais que fornecem condições favoráveis para a saúde do trabalhador, podendo estimular a construção de sentimentos positivos em relação ao trabalho, como a felicidade e a sensação de bem-estar. A Figura 1 sintetiza as reflexões realizadas pelas autoras, traduzida em elementos que fundamentam a realidade de uma organização saudável.

Figura 1: Elementos essenciais para construção de organizações saudáveis



Fonte: Farsen et al. (2018, p. 37).

A figura explicita a relação entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho como promotora de saúde ao trabalhador e componente chave para a construção de organizações saudáveis (FARSEN ET AL, 2018). Para as autoras, é justamente a conexão desses constructos que possibilita a construção de ambientes laborais saudáveis.

O enfoque adotado neste trabalho articula os conceitos e os constructos variados apresentados nos parágrafos acima. Os autores citados, bem como suas conceituações já discutidas, levam a síntese de que o BET é um construto psicológico multidimensional, constituído por diferentes dimensões. Considerando isso, pode-se constatar que poucas são as definições existentes na literatura que conceituam objetivamente o BET. Em face dessa realidade, discutir a temática a partir de sua concepção oposta, mal-estar, se tornou lugar comum nas pesquisas encontradas em revisão de literatura.

Enquanto alguns elementos configuram como preditores para garantia de BET (RISSI ET AL, 2017), outros notadamente contribuem para gerar o mal-estar. Na busca de enfatizar a relevância do BET, há que se considerar também o seu oposto, pois bem-estar e mal-estar são fenômenos que coabitam o mundo do trabalho (FERREIRA; SEIDL, 2009; BENDASSOLLI, 2016).

Em revisão de literatura, o quadro 1, apresentada a seguir, busca reunir aspectos relacionados ao conceito multidimensional de bem-estar no trabalho, com base nos resultados empíricos da pesquisa de Ferreira e Seidl (2009).

Quadro 1. Noções de bem-estar e focos do mal-estar no trabalho, comparando dois lados.

Bem-estar no trabalho	Focos do mal-estar no trabalho, conforme resultados da pesquisa
Satisfação no trabalho	<u>Insatisfação</u> proveniente do ambiente organizacional (e.g., fatores físicos, sociais e baixa perspectiva de carreira) e do modo de gestão do trabalho (e.g., distribuição desigual de tarefas e excesso de controle).
Envolvimento com o trabalho	<u>Desengajamento</u> proveniente de tarefas repetitivas, tratamento desigual entre funcionários e relações interpessoais de trabalho conflituosas.
Comprometimento organizacional afetivo	<u>Descomprometimento</u> proveniente do não reconhecimento profissional pelos superiores hierárquicos, da falta de comprometimento e postura desrespeitosa das chefias, da falta de reciprocidade do banco pelos serviços prestados.

Fonte: Ferreira e Seidl (2009)

Conforme apresentados nos estudos de Ferreira e Seidl (2009), focos de mal-estar no trabalho são o reverso da medalha. Em outras palavras, considerados o contrário do bem-estar, associados à insatisfação, ao desengajamento e ao descomprometimento.

Vale ressaltar ainda que, embora no campo conceitual, em particular no que tange às definições, o conceito de bem-estar no trabalho seja amplamente esclarecido, no que concerne ao campo prático, evidencia-se uma compreensão ainda largamente residual. Em outras palavras, a área de gestão de pessoas ainda não atua efetivamente com foco no bem-estar no trabalho, por negligenciá-lo ou desconhecer seus efeitos (GUEST, 2017).

Um dado relevante, a se considerar por fim, o bem-estar no trabalho é uma área de pesquisa que vem se tornando cada vez mais importante para saúde pública, por isso é imprescindível o desenvolvimento de teoria e a evolução de pesquisas, com a finalidade de gerar também conhecimentos que ajude as organizações a promoverem o bem-estar no trabalho. Evidencia-se na literatura e na realidade organizacional a carência de uma abordagem

alternativa, a qual a gestão de pessoas priorize práticas destinadas a melhorar o bem-estar, acarretando uma relação de emprego positiva.

4 Bem-estar no trabalho: modelos para avanços empíricos

Algumas evidências ajudam a apoiar a escolha de práticas de bem-estar, reafirmando o argumento de que elas também podem contribuir potencialmente para melhorar o desempenho individual e organizacional. Contudo, Kaufman (2012) denuncia que, os modelos dominantes dentro da teoria e pesquisa de GRH continuam a focar amplamente em maneiras de melhorar o desempenho, com as preocupações dos funcionários sendo uma consideração secundária.

Mesmo diante de um cenário mais pessimista sobre a consideração do lado humano nas organizações, nestas condições, alguns estudos têm surgido. Neles, pode-se inclusive notar um esforço empírico para apontar benefícios diretos do equilíbrio entre o BET e o desempenho organizacional. Mas, antes de serem construídos, muitos são fundamentados por profundas análises sobre as consequências do BET (POLIZZI FILHO; CLARO 2019).

Tais consequências são apresentadas, nas diferentes revisões de literatura encontradas, tanto de maneira objetiva, como subjetiva. Muitas vezes, largamente associadas ao resultado direto para as organizações em termos de efetividade do trabalho e, outras vezes, pensadas a partir das consequências na saúde humana e crescimento pessoal do indivíduo, extrapolando o ambiente organizacional e incluindo o convívio na sociedade. Local esse que abriga o trabalho com novos sentidos e significados, a partir de grandes transformações tecnológicas e sociais.

4.1 As consequências do Bem-estar no trabalho

O bem-estar pode motivar as pessoas a alcançar o sucesso, melhorar a saúde e a longevidade, fortalecer os relacionamentos e impulsionar a economia. O bem-estar pode ser aprimorado de maneiras fáceis e baratas, incorporando facetas do bem-estar em programas de prevenção ou intervenção individuais e em nível de sistema já existentes.

Investir mais tempo, energia e dinheiro no estudo e na promoção do bem-estar pode trazer benefícios profundos e duradouros para a sociedade, incluindo, entre outros, a redução da violência interpessoal (HOWELL ET AL., 2016).

Sete razões pelas quais uma atenção acrescida ao bem-estar seria benéfica, são apresentadas por Howell et al. (2016), quais sejam: Bem-estar é um motivador natural; pode ser considerada uma forma fácil e relativamente barata de promover isso; melhora a saúde física e proporciona longevidade; é bom para economia; promove relações positivas; a melhoria do bem-estar pode ser um catalizador para proporcionar sucesso à outras intervenções; por fim, mas não menos importante, as intervenções para o bem-estar podem provocar mudança no nível de saúde mental da população.

Esses seriam os sete argumentos centrais, a partir deles se deveria lançar novo foco no bem-estar, considerando-o entre as prioridades de pesquisa em saúde mental, extrapolando para saúde do trabalhador nas organizações. A razão apontada pelos autores para se investir em bem-estar, coadunam com estudos longitudinais, os quais demonstram que as pessoas com maior bem-estar e sentimento positivo de afeto, passam a ter maior sucesso no casamento, amizades e trabalho, obtêm renda mais alta, experimentam melhor saúde física e são menos propensas a abusar de substâncias (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005).

Diante dos estudos, Howell et al (2016) ponderam, as evidências acumuladas sugerem que esses resultados positivos não são simplesmente correlatos de bem-estar. Ao contrário, o bem-estar prevê maior sucesso e conquista em uma série de domínios importantes da vida. No entanto, apesar de estudos empíricos apontarem para sua importância, o valor de seu aumento ainda é marginalizado na gestão de pessoas (GUEST, 2017).

O argumento central neste estudo é que a pesquisa e a política de gestão de pessoas precisam dar maior prioridade à promoção do bem-estar dos funcionários. Existem três razões principais para isso que Nielsen, et al. (2017) apontam com maestria. A primeira os autores defendem como “é a coisa certa a se fazer considerando a base ética”. Os interesses dos trabalhadores, como principais interessados, são muitas vezes negligenciados. Apesar do interesse em atitudes e comportamentos dos funcionários em muitos dos modelos estabelecidos de GRH, os resultados dos funcionários são vistos meramente como um meio, em vez de um fim em si mesmo.

Em segundo lugar, os autores esclarecem que as pressões no contexto externo ameaçam o bem-estar, situação comum na atualidade que pode ser, pelo menos parcialmente amenizada, pelo tipo de práticas de RH delineadas nas organizações. Em terceiro lugar, as organizações provavelmente se beneficiarão do foco no bem-estar em termos de desempenho aprimorado e redução de custos (NIELSEN, ET AL., 2017).

Acompanhando essa linha de raciocínio, nos tópicos a seguir serão apresentados modelos de BET, prevendo trocas nas relações entre organização e indivíduo, o qual procura medir na prática as consequências do BET.

4.2 O Modelo de Ganhos Mútuos (MGM): consequências práticas

Considerando as consequências do BET, cabe apresentar e explorar as conexões de um modelo expressivo que aborda essa discussão aliada à prática, a partir dele vários questionamentos vêm à tona. O modelo de ganhos mútuos (MGM) foi desenvolvido por Guest (2017) na tentativa de propor um equilíbrio entre o bem-estar no trabalho e o desempenho organizacional. Por meio dele se sugere que a gestão de recursos humanos (GRH) deve beneficiar indivíduos e organizações. No entanto, os modelos predominantes dentro da teoria e pesquisa de GRH continuam a focar amplamente as formas de melhorar o desempenho, com as preocupações dos funcionários sendo uma consideração secundária (JIANG ET AL, 2012; GUEST, 2017).

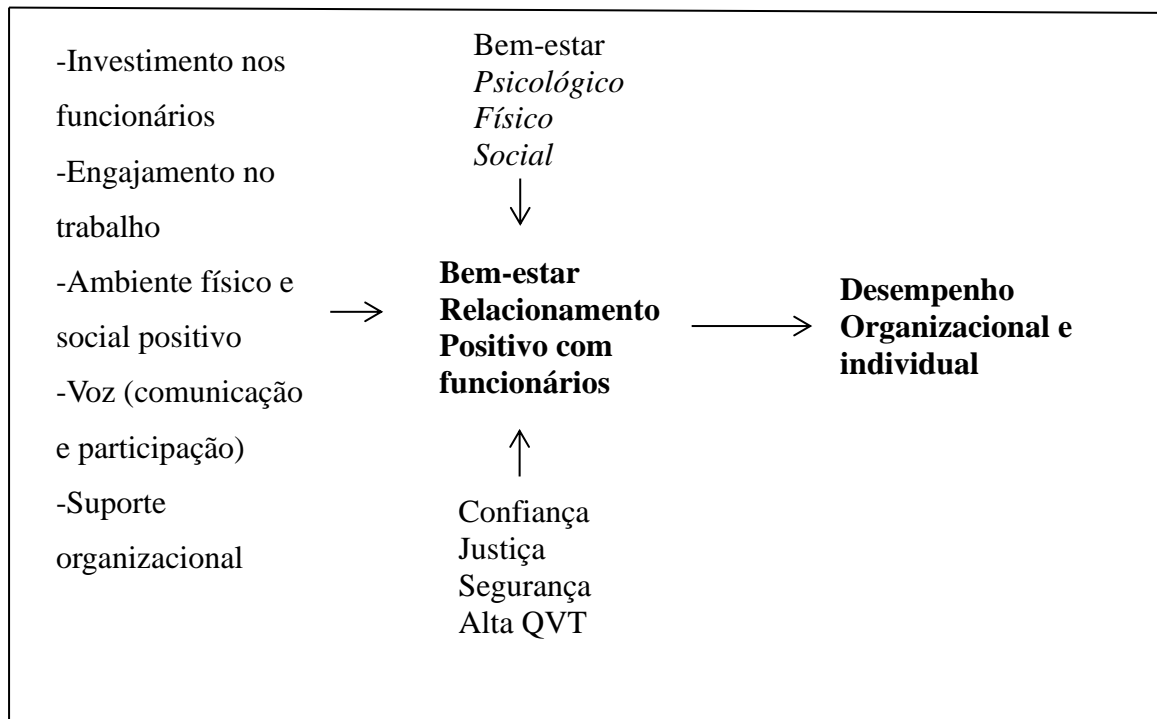
Mas, seria possível haver um equilíbrio? A teoria e a pesquisa sobre gestão de Recursos Humanos têm feito progressos significativos. Entretanto, mesmo havendo muito a se elogiar, em termos de seu papel estratégico no desempenho dos funcionários, ainda se percebe claramente as buscas por muitas respostas nesse campo (GUEST, 2017). Algumas evidências ajudam a apoiar a escolha de práticas de bem-estar, reafirmando o argumento de que elas também podem contribuir potencialmente para melhorar o desempenho individual e organizacional (VELOSO, 2007; BAPTISTE, 2008; BRITO; OLIVEIRA, 2016).

Se as ameaças ao bem-estar devem ser levadas a sério, Guest (2017) ainda complementa, defendendo ser necessária uma estrutura analítica diferente para a gestão de pessoas. O autor explica que os modelos dominantes dentro da teoria e pesquisa de GRH continuam a focar amplamente maneiras de melhorar o desempenho em detrimento de somá-las às preocupações dos funcionários. Esse é um contraponto importante às considerações mais pessimistas dadas por Kaufman (2012), quem propôs que trinta anos de pesquisa nessa área não fizeram progressos consideráveis em termos de conciliar interesses e oferecer um caminho diferente para ganhos mútuos: organizações e funcionários. Em outras palavras, o autor atesta que houve falha por parte dessa gestão ao atuar como mediadora na relação entre esses dois lados.

Na figura 2, exposta a seguir, note-se que se estabelece a relação entre diferentes perspectivas do modelo MGM, em busca de apontar uma direção conciliadora. Nela, percebe-se que o fundamento é a teoria das trocas, ou seja, o bem-estar no trabalho terá um impacto direta e indiretamente no desempenho da organização. Especialmente, levando em consideração que tais práticas têm um impacto em índices como *turnover*, absenteísmo e, além disso, resulta

em um maior engajamento da força de trabalho.

Figura 2: Conectividade do modelo MGM, relações entre bem-estar no trabalho e desempenho.



Fonte: Adaptado de Guest (2017).

A partir desse modelo compreende-se que a evolução da GRH é uma consequência dos processos de mudança. Vale enfatizar que essa área precisa adaptar-se ao mundo do trabalho, em constante novidade, promovendo atualizações aos modelos de gestão existentes. Nesse sentido, garantindo o atendimento de novas demandas, as quais se notam mais na atualidade, muito alinhadas ao bem-estar das pessoas, atreladas bem de perto à valorização, comprometimento e qualidade de vida no trabalho. A GRH mais envolvente, investindo em atividades que supram as necessidades organizacionais e também as funcionais (JIANG ET AL, 2012; BRITO; OLIVEIRA, 2016).

O modelo MGM, como bem explica Guest (2017), está ligado às práticas provisórias de GRH destinadas a promover o bem-estar dos funcionários, as quais são mais bem detalhadas a seguir:

- a) Investir nos colaboradores: por meio de recrutamento interno; treinamento e desenvolvimento; mentoria e apoio à carreira;
- b) Fornecimento de trabalho envolvente: trabalhos desenvolvidos para fornecer autonomia e desafio; fornecimento de informação e *feedback*;
- c) Ambiente social e físico positivo: investir em saúde e segurança; igualdade de oportunidades, dar as mesmas chances e oportunidades de desenvolvimento; tolerância zero ao assédio moral; interação social exigida e opcional; recompensa

coletiva justa; salário compatível com a função exercida; segurança no emprego; empregabilidade;

- d) Voz: via comunicação bidirecional extensa; pesquisas de funcionários; representação coletiva e, por fim;
- e) Apoio organizacional: traduzido em gestão participativa; clima e práticas de envolvimento; planos de trabalho flexíveis e favoráveis à família; gestão do desempenho e do desenvolvimento.

Utilizando a teoria da troca como estrutura analítica central, Guest (2017), delineou um conjunto potencial de práticas de RH suscetíveis de promover o trabalho em prol do bem-estar. Por meio dele, aproxima-se da realidade dos trabalhadores, uma relação de emprego positiva, indicando benefícios mútuos.

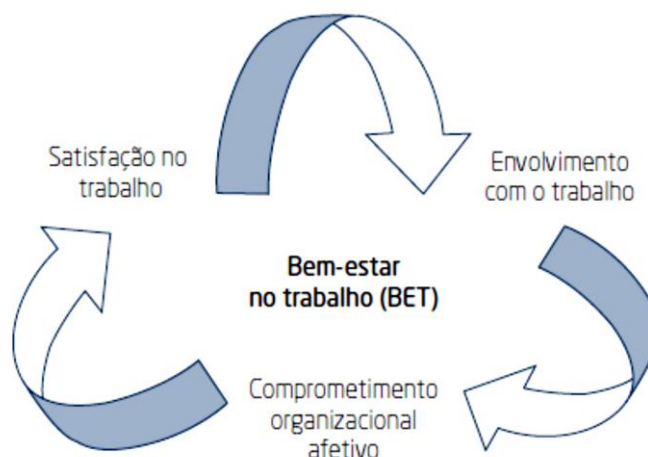
4.3 Diferentes constructos e um modelo teórico fundamentado para o bem-estar no trabalho

A partir das direções teóricas postuladas por Seligman e Csikszentmihalyi (2000), as autoras Siqueira e Padovam (2008), também ofereceram contribuições à temática BET. De modo esquemático, realizaram a construção de um modelo teórico, o qual se apoiou em ideias que resultaram na apresentação de um tripé conceitual. Por meio desse modelo, diferentes concepções positivas e prazerosas no ambiente de trabalho são sinalizadas para o bem-estar.

Os constructos satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo são integrados para dar corpo ao modelo, com relações que as autoras fundamentam muito bem, a partir de conotações afetivas positivas e sensações prazerosas e agradáveis relacionadas ao contexto organizacional. A respeito deste modelo teórico de BET, Polizzi Filho e Claro (2019) esclarecem, nele se envolve o estado mental positivo vivenciado pelo trabalhador por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação e envolvimento com o trabalho) e sentimentos positivos para a organização empregadora por ter se identificado com os valores e a ética da instituição (comprometimento organizacional afetivo). (Figura 3)

Observe-se que o primeiro elemento do tripé, a satisfação no trabalho, foi definido por Siqueira e Padovam (2008) como um vínculo afetivo positivo com o trabalho. Isso significa que as avaliações prazerosas têm aspectos específicos obtidos nos relacionamentos diversos estabelecidos pelo indivíduo no ambiente organizacional, quais sejam: relações com as chefias e entre os colegas. Além disso, enfatizam-se também as satisfações advindas do salário recebido, pago pela organização, as oportunidades de promoção e o significado atribuído às tarefas realizadas.

Figura 3: Modelo teórico que estabelece as relações do BET



Fonte: Siqueira (2009, p. 250).

Já o envolvimento com o trabalho, que se pode determinar como um segundo elemento, Siqueira e Padovam (2008) definem a partir da concepção de contexto organizacional de trabalho. No ambiente laboral, o funcionário pode experimentar essa dimensão, vivenciando experiências com sensações agradáveis, as quais podem ocorrer por meio de elevado envolvimento (conservado/mantido) na execução das tarefas. Também fruto de experiência positiva quando desafios são alcançados pelas habilidades do indivíduo, por meio de transmissão clara nas metas propostas e retorno imediato, proporcionado naturalmente, pela própria atividade realizada (POLIZZI FILHO; CLARO, 2019).

A terceira dimensão completa o tripé que esclarece as ligações de constructos para o BET. Ela se refere ao comprometimento organizacional, o qual pode ser compreendido como uma identificação do trabalhador com a organização e seus objetivos. Note-se que em uma perspectiva de troca, o comprometimento organizacional deve vir tanto do colaborador quanto da empresa, com base em uma relação mútua de reconhecimento, engajamento e resultados.

5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi dar foco nos conhecimentos sobre antecedentes e consequências pontuais a respeito do BET. Pode-se concluir que o objetivo maior deste estudo foi atingido, visto que se conseguiu avançar nas discussões e reflexões sobre a temática, sobretudo aprofundando nas abordagens que trata de antecedentes e consequências. Além disso, este trabalho pretendeu contribuir para a área de CO, ampliando os conhecimentos sobre o fenômeno BET, o qual vem causando necessidades de se repensar a GRH.

Algumas considerações realizadas a partir de constatações teóricas sugerem que, a promoção de BET pode naturalmente ser realizada. Contudo, nota-se que o enfoque dado aos resultados, típico do mundo corporativo de negócios, ofusca o lado humano e social das organizações, impedindo consolidação de práticas que se voltem para as necessidades do trabalhador.

Em uma reflexão crítica sobre os antecedentes do BET se pode argumentar e considerar finalmente, que o foco da psicologia positiva nas forças humanas, no crescimento pessoal e no bem-estar encontra-se, frequentemente aplicado ao desenvolvimento de carreira e ao local de trabalho. Há, portanto, argumentos fortes para uma mudança na ênfase da pesquisa psicológica da patologia para o bem-estar. Essa evolução poderia causar efeitos transformadores sobre os

indivíduos e as comunidades em que vivem.

Defende-se que investigar como o bem-estar, afeta e é afetado por outros aspectos importantes da saúde e de seu funcionamento, tem o potencial de abrir caminho para programas mais eficazes de prevenção e intervenção, além de melhorias nos contextos de relacionamento e do trabalho. Identificar o papel do BET, na melhoria da qualidade de vida do indivíduo, dimensão mais voltada para saúde física e às questões mais objetivas, permite lhe dar devido valor e atenção como constructo teórico. Cabe enfatizar que, a promoção do bem-estar supre lacunas relacionadas a aspectos intrínsecos, quais sejam: emoções e sentimentos dos trabalhadores, subjetividade até pouco tempo desconsiderada ou mesmo percebida como desconectada do mundo empresarial.

Importante se faz destacar também que, o BET reflete eventos amplos ocorridos na sociedade, a partir de um olhar externo e reflete a atuação da área de Recursos Humanos (RH). As pressões no trabalho e na sociedade em geral estão criando uma ameaça crescente ao bem-estar dos funcionários, tornando necessária a atuação mais contundente dessa área. Evidencia-se na literatura e na realidade organizacional a carência de uma abordagem alternativa, a qual a gestão de pessoas priorize práticas destinadas a melhorar o bem-estar, acarretando uma relação de emprego positiva.

Vale ressaltar ainda que, embora no campo conceitual, em particular no que tange às definições, o conceito de BET seja amplamente esclarecido, no que concerne ao campo prático, evidencia-se uma compreensão largamente residual. Em outras palavras, a área de gestão de pessoas ainda não atua efetivamente com foco no BET, por negligenciá-lo ou desconhecer seus efeitos.

O estudo contribui para o campo de investigação do CO e as suas contribuições se explicam pelas discussões convergentes, feitas em outros ensaios que discutem a temática, reforçando a necessidade de um olhar mais atencioso, humano e analítico para o BET. Contudo, sugere-se, para melhor compreensão da temática, a realização de estudos empíricos, os quais podem validar as discussões tratadas neste ensaio. A partir deste movimento em campo, acredita-se que evidências importantes poderiam ser acrescentadas. O estudo contribuiu também ao apresentar aspectos inéditos sobre o tema BET relacionados à gestão organizacional, estimulando o preenchimento de uma aparente lacuna na revisão teórica da literatura pela ausência de pesquisas, sobretudo empíricas, que investigassem as relações entre BET e consequências pontuais para o trabalhador e para os resultados da empresa.

Acredita-se que, em um momento histórico, no qual ocorrem mudanças aceleradas no mundo do trabalho, circunstâncias externas marcadas pela crise financeira atual, altos índices de desemprego e paralisação da economia, este ensaio pode contribuir fornecendo uma visão sobre as origens do bem-estar e novos modelos de gestão do trabalho. De modo prático, busca-se promover uma reflexão sobre a realidade organizacional, mas, sobretudo, fomenta-se a construção de uma agenda de mudanças organizacionais voltadas para a promoção do BET. Nesse sentido, espera-se contribuir com as discussões teóricas sobre a temática, oferecendo um pertinente ponto de partida aos administradores, atuantes no campo da gestão de pessoas.

Vale ressaltar que o presente ensaio teórico alimenta pontualmente o processo de reflexão sobre o sentido e o papel do trabalho, pois o mesmo deve ser fonte de construção da história humana, com base no prazer em fazer e não de sofrimento. Nessa linha de raciocínio, Bendassolli (2016), convida-nos a pensar sobre representações para o sentido do trabalho na modernidade, superando estigmas que o associam a decadência do corpo e da mente. Assim, enfatizando outras representações, ligadas ao bem-estar, com significados do trabalho que privilegiem sua natureza criadora, se espera contribuir cientificamente. Sendo justamente esse o compromisso daqueles que estudam e intervêm com os resultados de pesquisa nesse campo.

É oportuno, por fim, apresentar uma agenda com orientações sobre futuras direções de pesquisa, para esse importante construto, enfatizando nela a necessidade de se concentrar em

meios objetivos para avaliar e prever o bem-estar, bem como estratégias para melhorá-lo durante toda a vida útil do trabalhador. Isso envolve o investimento de mais tempo em pesquisa e recursos financeiros, tanto no estudo como na promoção do bem-estar. Como explicam Howell et al. (2016), tal disposição e empenho é que garantirão o potencial de gerar benefícios profundos e duradouros para indivíduos, comunidades e a sociedade em geral, a partir da propagação do BET.

Desse modo, por meio dessas novas contribuições, sugere-se que haja o desenvolvimento de pesquisas com o intuito de discutir e elucidar aspectos do conceito de BET, tornando mais possível um consenso conceitual. Isso se torna importante para alimentar o processo de investigação baseado em instrumentos de medida, refletindo na possibilidade de mensuração real. Garcez et al.(2018), advertem que, apesar de a maioria das pesquisas buscarem evidências acerca da relação do BET com outros construtos, ainda existem lacunas para novas pesquisas com variáveis como absenteísmo, assédio moral, conflito trabalho-família, florescimento no trabalho e cidadania organizacional, seja como antecedentes ou consequentes.

Referências

BENDASSOLLI, P. F. Mal-estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. **Revista Subjetividades**, v. 11, n. 1, p. 65-99, 2016.

BLIESE, P. D.; EDWARDS, J. R.; SONNENTAG, S. Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 389, 2017.

BRITO, R. P. OLIVEIRA, L. B. A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Vitória. **Brazilian Business Review**. v. 08, n. 2, p. 46-99, 2016.

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

FARSEN, Thaís Cristine et al. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?. **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 1, 2018.

FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 245-254, 2009.

GARCEZ, Livia; ANTUNES, Christianne Bastos Leduc; DE SOUSA ZARIFE, Pricila. Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. **Aletheia**, v. 51, n. 1 e 2, 2018.

GUEST, D.E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, 2017. doi: 10.1111/1748-8583.12139

HOWELL, Kathryn H. et al. Seven reasons to invest in well-being. **Psychology of Violence**, v. 6, n. 1, p. 8, 2016.

JIANG, K.; LEPAK, D. HU; J.; BAER, J. How does human resource management influence organizational, outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, pg. 1264-1294, 2012.

KAUFMAN, B. Strategic human resource management research in the United States: a failing grade after 30 years? **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 2, pg 291–314, 2012.

LUTHANS, F. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**, v. 16, n.1, pg. 57-72, 2002. doi: 10.5465/AME.2002.6640181

LYUBOMIRSKY, Sonja; KING, Laura; DIENER, Ed. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. **Psychological bulletin**, v. 131, n. 6, p. 803, 2005.

NIELSEN, Karina et al. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. **Work & Stress**, v. 31, n. 2, p. 101-120, 2017.

POLIZZI FILHO, Angelo; CLARO, José ACS. O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. 1-27, 2019.

ALIMO-METCALFE, B.; ALBAN-METCALFE, J.; BRADLEY, M., MARIATHASAN, J., e SAMELE, C. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. **Journal of Health Organization and Management**, v. 22, n. 6, pg. 586-598, 2008. doi: 10.1108/14777260810916560.

BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. **Management Decision**, v. 46, n. 2, pg. 284-309, 2008. doi:10.1108/00251740810854168

VELOSO, A. D. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Braga: Universidade do Minho, 2007.

RISSI, L. T. B.; ANDRADE, T. D.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; OLIVEIRA, J. M. D.; COSTA, V. F. Valores Organizacionais: Preditores Do Bem-Estar No Trabalho? **Gestão & Regionalidade**, v.31, n. 3, p. 99-118, 2017.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: An introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, pg 5-14., 2000. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5

SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho. In J. P. Cruz, S. N. Jesus, & C. Nunes (Orgs.), **Bem-estar e qualidade de vida: Contributos da psicologia da saúde** (pp. 249–264). Portugal: Textiverso, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, 24(2), 201-209.

ZANELLI, Jose Carlos. **Interação Humana e Gestão. A construção psicossocial das organizações de trabalho**. Casapsi Livraria, São Paulo, 2008.