

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE**  
**PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PDMA**

**Priscila Rangel**

**A INFLUÊNCIA DA AUTOESTIMA, DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E DO  
ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

**Belo Horizonte**

**2018**

**Priscila Rangel**

**A INFLUÊNCIA DA AUTOESTIMA, DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E DO  
ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título acadêmico de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto

**Belo Horizonte**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R196i Rangel, Priscila 1981 -  
A influência da autoestima, do bem-estar no trabalho e do  
engajamento no desempenho individual / Priscila Rangel. – Belo  
Horizonte, 2018.  
105 f : il. ; 29,7 cm

Orientador: Mario Teixeira Reis Neto  
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade  
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,  
2018.

1. Autoestima - Brasil. 2 Bem-estar - Brasil. 3.  
Desempenho. I. Título. II. Reis Neto, Mario Teixeira. III.  
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.013



UNIVERSIDADE  
**FUMEC**

Dissertação intitulada “**A influência da autoestima, do Bem-Estar no Trabalho e do Engajamento no Desempenho Individual**” de autoria de Priscila Rangel, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

---

Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart – UNA  
(Examinador Externo)

---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 12 de julho de 2018.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar a influência da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento no desempenho individual. Observa-se que são temas já estudados, mas ainda pouco explorados em conjunto. Vivenciamos uma economia global, marcada por mudanças constantes e recorrentes descobertas no campo da ciência e tecnologia, promovendo maior competitividade entre mercados, o que exige um rápido ajuste de sistemas, processos e pessoas. Diante de um ambiente fluido e veloz, o cenário da gestão de pessoas vem sofrendo profundas transformações. Durante muito tempo, os estudos voltados para a psicologia organizacional e do trabalho, de modo geral, relacionaram as questões psíquicas ao sofrimento, às fraquezas e às falhas dos seres humanos. No entanto, desde o advento da psicologia positiva, as pesquisas têm se dedicado aos aspectos positivos e saudáveis, que permitam o desenvolvimento das potencialidades humanas, visando contribuir com práticas que promovam comportamentos positivos e saudáveis, benéficos para indivíduos e organizações. Esta investigação engloba um total 278 respondentes e os dados foram coletados por meio de questionário estruturado *on-line*. A metodologia fundamentou-se em análises estatísticas pertinentes à validação da escala, sendo utilizada a abordagem Partial Least Square (PLS). Os resultados demonstram que todos os constructos apresentaram índices de Variância Média Extraída acima de 40% e Confiabilidade Composta superior a 80%. Os resultados encontrados permitem dizer que existe uma relação significativa e positiva entre os construtos autoestima e bem-estar no trabalho, bem-estar no trabalho e engajamento, engajamento e desempenho e autoestima e desempenho. Não foram encontradas relações entre bem-estar no trabalho e engajamento. A associação entre os construtos autoestima, bem-estar no trabalho e engajamento apresentou uma ligação moderada, sendo capaz de explicar 45,2% do desempenho.

**Palavras-chave:** Autoestima. Bem-estar no trabalho. Engajamento. Desempenho.

## **ABSTRACT**

This work aims to identify the influence of self-esteem, well-being at work and engagement, on individual performance. It is observed that these are themes already studied, but still little explored as a whole. We are experiencing a global economy, marked by constant changes and recurring discoveries in the field of science and technology, promoting greater competitiveness among markets, which requires a rapid adjustment of systems, processes and people. Faced with a fluid and fast environment, the scenario of people management has undergone profound changes. For a long time the studies focused on Organizational Psychology and work have generally related psychic issues to the suffering, weaknesses and failures of human beings. However, since the advent of Positive Psychology, studies have been devoted to the positive and healthy aspects that allow the development of human potential, aiming to contribute to practices that promote positive and healthy behaviors beneficial to individuals and organizations. The survey encompasses a total of 278 respondents and data were collected through structured online questionnaire. The methodology was based on statistical analyzes pertinent to scale validation, using the Partial Least Square (PLS) approach. The results show that all the constructs presented Mean Expiration Variance indexes above 40% and Composite Reliability values above 80%. The results show that there is a significant and positive relationship between self-esteem and well-being at work, well-being at work and engagement, engagement and performance, and self-esteem and performance. No relationship was found between well-being at work and engagement. The relationship between self-esteem, well-being at work and engagement constructs presented a moderate relationship, being able to explain 45.2% of performance.

**Keywords:** Self-esteem. Wellbeing at Work. Engagement. Performance.

## GLOSSÁRIO

**1ª Q – 1ª Quartil:** O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

**2ª Q – 2ª Quartil:** O segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

**3ª Q – 3ª Quartil:** O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

**AC – Alfa de Cronbach:** Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto; em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos.

**AVE – Variância Média Extraída:** Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

**CF – Cargas fatoriais:** Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente, cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do construto.

**Com. – Comunalidade:** Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

**CC – Confiabilidade Composta:** É a medida do grau em que um conjunto itens de um construto é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

**DP – Desvio Padrão:** É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

**Dim. – Dimensionalidade:** Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

**EP – Erro Padrão:** O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

**GoF:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**IC 95% – Intervalo de Confiança de 95%:** É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor, é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

**Peso:** São os coeficientes que irão poderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o constructo.

**P-valor:** É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

**R<sup>2</sup>:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**Validação convergente:** Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

**Validação discriminante:** Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais.

**Variância compartilhada:** Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.

**β:** São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O conceito de bem-estar subjetivo.....	23
Quadro 2 – Síntese dos conceitos de bem-estar no trabalho .....	25
Quadro 3 – Desempenho de tarefa e desempenho de contexto .....	30
Quadro 4 – Visão geral das três perspectivas sobre o desempenho .....	31
Quadro 5 – Resumo dos principais autores da literatura sobre desempenho .....	33
Quadro 6 – Autores que identificaram as relações entre os construtos .....	43
Quadro 7 – Legenda dos itens .....	56

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo teórico de bem-estar no trabalho.....	26
Figura 2 – Modelo hipotético .....	49
Figura 3 – Ilustração do modelo estrutural.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis de caracterização .....	59
Tabela 2 – Análise descritiva e comparação dos itens de cada constructo de primeira ordem .....	62
Tabela 3 – Análise fatorial dos constructos de primeira ordem .....	66
Tabela 4 – Validação dos constructos de primeira ordem.....	68
Tabela 5 – Modelo de mensuração dos constructos de segunda ordem .....	71
Tabela 6 – Validação do modelo de mensuração dos constructos de segunda ordem .....	71
Tabela 7 – Modelo estrutural dos constructos de segunda ordem.....	73
Tabela 8 – Resultados das hipóteses pós-análise.....	74
Tabela 9 – Comparação das diretorias quanto aos indicadores .....	74
Tabela 10 – Comparação dos cargos quanto aos indicadores .....	75
Tabela 11 – Comparação dos sexos quanto aos indicadores .....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Intervalos de confiança dos itens do constructo autoestima.....	63
Gráfico 2 – Intervalos de confiança dos itens do constructo bem-estar .....	64
Gráfico 3 – Intervalos de confiança dos itens do constructo engajamento .....	64
Gráfico 4 – Intervalos de confiança dos itens do constructo desempenho.....	65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	Objetivo Geral .....	174
1.1.2	Objetivos Específicos .....	14
1.2	Justificativa .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	Autoestima .....	17
2.2	Bem-estar .....	21
2.1.1	Bem-estar subjetivo .....	21
2.1.2	Bem-estar psicológico .....	23
2.1.3	Bem-estar no trabalho .....	24
2.3	Engajamento no trabalho .....	26
2.4	Desempenho individual no trabalho .....	29
2.4.1	Principais modelos teóricos de desempenho no trabalho .....	32
2.4.2	Autoavaliação de desempenho.....	34
2.5	Estudos que relacionam autoestima, bem-estar no trabalho, engajamento e desempenho individual .....	36
2.5.1	Autoestima e seu alinhamento com o bem-estar no trabalho .....	36
2.5.2	Bem-estar e suas relações com o desempenho .....	37
2.5.3	Bem-estar e suas relações com o engajamento .....	39
2.5.4	Engajamento e suas relações com o desempenho.....	40
2.5.5	Autoestima e seu alinhamento com o desempenho .....	41
<b>3</b>	<b>MODELO PROPOSTO .....</b>	<b>43</b>
3.1	Autoestima .....	43
3.2	Bem-estar no trabalho .....	44
3.2.1	Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET) .....	44
3.2.2	Escala de Satisfação com o Trabalho (EST).....	45
3.2.3	Comportamento organizacional afetivo.....	45
3.3	Engajamento .....	46
3.3.1	Vigor .....	46
3.3.2	Dedicação .....	46
3.3.3	Concentração .....	47

3.4	Desempenho individual .....	47
3.4.1	Desempenho da tarefa.....	47
3.4.2	Desempenho contextual.....	48
3.5	Hipóteses.....	48
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
4.1	Característica da pesquisa.....	50
4.2	Amostra de pesquisa .....	50
4.3	Instrumento de coleta de dados.....	50
4.4	Tratamento de dados .....	51
4.5	Análise de dados faltantes e <i>outliers</i> .....	54
4.6	Normalidade e linearidade .....	55
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
5.1	Apresentação descritiva do perfil da amostra .....	59
5.2	Análise fatorial para os constructos de primeira ordem .....	65
5.3	Modelagem de equações estruturais .....	68
5.3.1	Modelo de mensuração ( <i>outer model</i> ) .....	68
5.3.2	Modelo estrutural ( <i>inner model</i> ) .....	72
<b>6.</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>80</b>
7.1	Contribuições da pesquisa .....	80
7.2	Limitações da pesquisa .....	811
7.3	Sugestões para pesquisas futuras .....	811
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>7</b>
	<b>APÊNDICE A – Definição dos construtos investigados na pesquisa .....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE B – Caracterização do questionário de autoestima.....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE C – Caracterização do questionário de bem-estar no</b> <b>trabalho: comportamento organizacional afetivo .....</b>	<b>95</b>

<b>APÊNDICE D – Caracterização do questionário de bem-estar no trabalho: envolvimento com o trabalho.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE E – Caracterização do questionário de bem-estar no trabalho: satisfação com o trabalho.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE F – Caracterização do questionário de engajamento .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE G – Caracterização do questionário de desempenho.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE H – Questionário – Instrumento de pesquisa .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa um importante espaço em nossa sociedade. Tolfo e Silva (2017) justificam que, para a nossa sociedade ocidental contemporânea, o trabalho é de suma importância para a constituição do sujeito e a formação da sua identidade. Aliado a isso, as pessoas passam aproximadamente um terço da vida trabalhando e, devido a sua centralidade, é fundamental possuir sentido e significado. Trabalhos sem sentido e significado se tornam mera ocupação, impactando negativamente na subjetividade do sujeito (autoestima e autoconceito) e na sua qualidade de vida.

O século 20, conforme Vergara e Branco (2001), foi pautado por um modelo de desenvolvimento econômico baseado em uma mentalidade instrumental-tecnológica-consumista que promoveu a degradação em várias áreas, como, por exemplo, as áreas sociais e ambientais. Além disso, os autores ressaltam que o sistema econômico também contribuiu para uma ciência destituída de valores (Capra, 1982; Morin, 1996), uma educação massificada e alienada (Freire, 1974; Hern, 1996) e uma administração que não permite a plena realização do potencial humano nas empresas (Aktouf, 1996; Chanlat, 1990). Nesse contexto, Cruz (2017) complementa apontando os avanços na compreensão dos problemas de saúde enfrentados pelos empregados, como fadiga mental, estresse, *burnout* e assédios, que passaram a ser investigados continuamente, dadas as consequências na qualidade de vida e na subjetividade do trabalhador.

Vivenciamos uma economia global, marcada por mudanças constantes e recorrentes descobertas no campo da ciência e tecnologia, promovendo maior competitividade entre mercados, o que exige um rápido ajuste de sistemas, processos e pessoas. Diante de um ambiente fluido e veloz, a velha forma de organização do trabalho vem se tornando obsoleta, demandando novos desenhos organizacionais. No século 21 a permanência das corporações no mercado deriva da inovação de produtos e serviços, necessitando atuarem de forma flexível, adaptável e consistente, incorporando a mudança como rotina. Ao mesmo tempo, o cenário da gestão de pessoas vem sofrendo profundas transformações, visto que, devido a importância do trabalho em nossa sociedade, reconhecer os efeitos negativos dos fatores de risco e das decisões organizacionais autoritárias e pouco autônomas e as capacidades e habilidades humanas passou a ser importante na construção do mecanismo de proteção e promoção do bem-estar físico e psicológico no contexto organizacional (Cruz, 2017).

Nesse sentido, o ambiente corporativo ganha uma outra dimensão. Silva e Boehs (2017) afirmam que, a partir desse novo paradigma, a atenção não deve estar focada apenas



nos problemas humanos, mas na positividade, nas qualidades, nas virtudes e nas potencialidades humanas. Desde a publicação do artigo de Seligman e Csikszentmihalyi (2014) na American Psychological Association, que cunhou o movimento da psicologia positiva, os estudos relacionados ao bem-estar e aos comportamentos positivos têm crescido na literatura acadêmica.

A psicologia positiva, no âmbito das organizações e do trabalho, tem se dedicado ao estudo de aspectos positivos e saudáveis nos vínculos e nas práticas de gestão de pessoas que podem ser desenvolvidas e geridas para a melhoria das pessoas nos diferentes contextos organizacionais. Silva e Boehs (2017) ressaltam que as pesquisas relacionadas a questões psíquicas, de modo geral, eram voltadas para o sofrimento, as fraquezas e as falhas dos seres humanos, porém a psicologia organizacional e do trabalho, à luz do movimento da psicologia positiva, tem se dedicado à análise de aspectos positivos e saudáveis que permitam o desenvolvimento das potencialidades humanas. Vergara e Branco (2001) complementam essa visão com o conceito de organizações humanizadas, compreendidas como organizações voltadas para seus funcionários e/ou para o ambiente, agregando outros valores que não somente a otimização do retorno para os acionistas, mas para a sociedade como um todo.

Ribeiro *et al.* (2017) partem do pressuposto que organizações que incentivam a criação de relações positivas favorecem o fortalecimento da autoestima, uma vez que contribuem para que as pessoas se sintam confortáveis com elas mesmas, propiciem o bem-estar, ao passo que estimulam a motivação e o engajamento, auxiliando assim o desempenho organizacional.

Portanto, conhecer e compreender a influência e os comportamentos saudáveis que são benéficos para indivíduos e organizações tornou-se importante no contexto corporativo atual, já que impacta na produtividade, qualidade e rentabilidade das organizações (Tolfo & Silva, 2017). Diante disto, surge a pergunta norteadora deste estudo: *Qual é a influência da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento no desempenho individual as interinfluências entre essas variáveis?*

## **1.1 Objetivo Geral**

Este projeto tem por objetivo principal identificar a influências da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento, no desempenho individual e as interinfluências entre essas variáveis

### **1.1.2 Objetivos específicos**

A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes os objetivos específicos:

1. Identificar a influência da autoestima no bem-estar no trabalho
2. Identificar a influência do bem-estar no trabalho no desempenho
3. Identificar a influência do bem-estar no trabalho no engajamento
4. Identificar a influência do engajamento no desempenho
5. Identificar a influência da autoestima no desempenho
6. Validar o modelo de relações entre as variáveis

## **1.2 Justificativa**

A justificativa pela escolha deste tema se sustenta em duas bases: uma acadêmica e outra gerencial. Sob o ponto de vista acadêmico, apesar dos construtos já terem sido trabalhados na literatura, não foram encontrados estudos que mostram a interinfluência entre os construtos autoestima, bem-estar no trabalho, engajamento no desempenho.

Pierce e Gardman (2004), baseado na revisão de estudos empíricos sobre autoestima e trabalho, buscaram compreender que autoestima desenvolvida em torno do trabalho e de suas experiências, tem implicações na motivação, comportamento, cidadania, *turnover* e demais atitudes corporativas. Os autores enfatizaram que o ambiente organizacional, desempenha um importante papel, na promoção da autoestima, uma vez que podem proporcionar

oportunidades para o exercício da auto direção e autocontrole. Compreender os processos que favorecem estados mentais positivos nas organizações e que permitem a plenitude e florescimento das pessoas, campo de estudo da Psicologia Positiva, em especial o bem-estar, é fundamental, pois esses estados no contexto corporativo repercutem na saúde do trabalhador. Santos e Gonçalves (2015), defendem que os aspectos relativos à saúde e ao bem-estar no trabalho podem ter consequências tanto para o empregado quanto para a organização (Danna & Griffin, 1999). O aumento do bem-estar no trabalho, conforme estudos, tem impactado na redução dos custos nos cuidados com a saúde (Whire & Jacques, 2007); na diminuição do nível de estresse e de frustração (Furnham & Walsh, 1991); na redução do absentismo (Cooper & Dewe, 2008) e no aumento da produtividade (Helliwell & Putnam, 2005). As relações entre autoestima e bem-estar têm amplamente discutida na literatura, no entanto, as pesquisas têm trabalhado com essas variáveis de forma moderadora, que, ao se relacionar com outros construtos, impactam no bem-estar no trabalho. O presente estudo visa verificar a existência de um efeito significativo da autoestima sobre o bem-estar no trabalho, buscando uma relação direta entre os dois construtos.

O engajamento com o trabalho, conforme Siqueira (2014) apresenta resultados positivos tanto no âmbito individual quanto organizacional. O engajamento na perspectiva do indivíduo proporciona a execução de atividades que facilitam a entrada em um estado de fluxo, proporcionando uma experiência agradável, de realização das suas potencialidades, tornando-o mais confiante sobre suas competências, podendo aumentar seu senso de autovalor. Bakker (2008) argumenta que trabalhadores engajados desenvolvem melhor seu desempenho. Nesta perspectiva, buscou-se contribuir com a investigação acadêmica, visando compreender as relações e interconexões entre os construtos, com o objetivo de colaborar para a interlocução entre a ciência do trabalho e da saúde.

Sob o ponto de vista gerencial, o estudo pretende oferecer um instrumento para obtenção de um melhor desempenho dos indivíduos no contexto corporativo. O desempenho é um tema recorrente, pois indivíduos que performam com excelência contribuem para os objetivos organizacionais e auxiliam as corporações na conquista de vantagens competitivas. A relação entre a autoestima e o desempenho individual no trabalho tem sido amplamente discutida na literatura e diferentes resultados têm sido encontrados. Assim, estudos neste sentido são relevantes, pois vão de encontro ao crescente movimento das organizações positivas que buscam a construção de ambientes físicos e psíquicos prazerosos, contemplando

o alinhamento entre qualidade de vida e bem-estar, otimização de processos e produtos, bem como o alcance de resultados

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Autoestima

O conceito de autoestima tem sido amplamente estudado no campo da psicologia. Segundo Kernis (2003), a autoestima é uma importante construção psicológica, uma vez que se trata de um componente central na experiência diária dos indivíduos, referindo-se ao modo como as pessoas se sentem em relação a si mesmas, o que representa e afeta suas relações contínuas com o ambiente e as pessoas que encontram nele.

As primeiras investigações sobre autoestima foram realizadas por William James (1918), que a define como um fenômeno afetivo, no qual resulta da equação sucesso/preensões. Através dessa fórmula, podemos aumentar a nossa autoestima diminuindo as nossas pretensões ou conseguindo mais realizações. Na década de 1960, Coopersmith (1981) investigou temáticas relevantes acerca da autoestima e identificou fatores que, além da formação da identidade, exerciam influência na construção positiva ou negativa da mesma. Nesse modelo, Coopersmith (1981) compreende a autoestima como um conceito amplo, no qual abrange diferentes áreas da vida e pode variar ao longo da experiência, como escola, família e sociedade. Coopersmith (1981) e Harter (1993) apoiam o caráter multidimensional da autoestima, uma vez que fatores como classe social, condição econômica, local, escolaridade, presença ou ausência dos pais podem exercer influência na forma como o indivíduo se vê e valoriza a si mesmo.

De acordo com Duclos (2006), a autoestima tem maior impacto no período da infância, podendo ser influenciada pela forma que somos tratados, pelas experiências e pela maneira como os pais constituem e transmitem a imagem que têm da criança. Por volta dos 12 anos até a adolescência e até mais ou menos 17 anos de idade, a autoestima tende a diminuir, em especial devido a fase da adolescência decorrente da formação dos traços de personalidade. Hutz e Zanon (2011) ressaltam que há uma tendência de a autoestima ser estável ao longo do tempo e em diferentes contextos na vida adulta, pelo menos na cultura ocidental.

Rosenberg (1965) define autoestima como um conjunto de sentimentos e pensamentos do indivíduo sobre o seu próprio valor, competência e adequação, que se reflete em uma atitude positiva ou negativa em relação a si mesmo. Sob esse ponto de vista, a autoestima refere-se a uma orientação positiva, pautada na auto aprovação, e a uma orientação negativa, relacionada à depreciação (Hutz & Zanon, 2011). Corroborando com essa concepção, Escada

e Almeida (2003) explicam a autoestima como o julgamento realizado acerca do próprio valor pessoal, expresso na forma de como nos sentimos sobre nós mesmos, sendo que as nossas reações perante a vida são resultados por quem e pelo que pensamos que somos.

Branden (2000) descreve a autoestima como a saúde da mente, sendo formada por tanto por fatores internos, como crenças, práticas e comportamentos, quanto por fatores externos, como o meio em que se vive. Esses fatores proporcionam um fluxo contínuo entre as nossas atitudes e nossas ações no mundo, que, por sua vez, também influenciam o nível da nossa autoestima e podem ocasionar profundas consequências nos aspectos da nossa existência. Hewitt (2009) relaciona uma alta autoestima à saúde mental. Já a baixa autoestima está associada com o humor negativo, sentimento de incapacidade, depressão, delinquência, ansiedade social e até mesmo a transtornos alimentares e inclinação suicida.

O conceito de autoestima aparece muitas vezes na literatura associado a autoconceito. Duarte (2013) esclarece que, apesar de nem sempre ter sido bem identificada a diferença entre esses dois, há autores que separam esses dois conceitos. Serra (1988, p. 101) define autoconceito “como a percepção que o indivíduo tem de si próprio e o conceito que, devido a isso, forma de si”. Postula que há várias facetas que estruturam o autoconceito. A primeira delas é autoimagem, compreendida como produto das observações que o próprio indivíduo constitui o objeto da sua própria percepção; a segunda, a que tem maior destaque sob o ponto de vista clínico, é autoestima, conceituada como o “produto dos julgamentos que a pessoa faz acerca de si própria, de onde decorrem atribuições de bom ou de malfeitas a aspectos considerados relevantes da sua identidade” (Serra, 1988, p. 102). E, por fim, o que o autor chama de identidades, que se refere à condição imposta pelas relações do sujeito com o grupo social.

Para compreender melhor a diferença entre os conceitos, Zacharias (apud Mendes, 2008) define autoconceito como percepção que a pessoa tem de si, sendo oriunda de interações entre o sujeito e o seu meio social. Adicionado que o autoconceito, em seu caráter descritivo, refere-se à descrição que a pessoa faz de si, a forma como se vê e como é percebida pelos outros (autoimagem); em seu caráter avaliativo, abrange a avaliação que o sujeito faz de si e também como é avaliado pelos outros. Duarte (2013), afirma que pesquisas com indivíduos que demonstram uma baixa autoestima apresentam autoconceitos mais vagos e incertos e são menos estáveis e menos consistentes internamente do que as pessoas com autoestima elevada.

Branden (2000) descreve a autoestima como a saúde da mente, sendo formada por fatores internos, como crenças, práticas e comportamentos, e por fatores externos, como o

meio em que se vive. Esses fatores proporcionam um fluxo contínuo entre as nossas atitudes e nossas ações no mundo, que, por sua vez, também influenciam o nível da nossa autoestima. De acordo com o autor, é constituída por dois componentes: autoeficiência e autorrespeito.

Autoeficiência significa confiança no meu funcionamento mental, em minha capacidade para pensar, compreender, aprender, escolher e tomar decisões; é a confiança em minha capacidade para entender os fatos da realidade que pertencem à esfera dos meus interesses e necessidades, autoconfiança e segurança pessoal. Autorrespeito significa a certeza de que eu tenha valor como pessoa, é uma atitude de afirmação do meu direito de viver e de ser feliz, é sentir-me confortável ao expressar de maneira apropriada minhas ideias, vontades e necessidades; é a sensação de que o prazer e a satisfação são os meus direitos naturais (Branden, 2000, p. 49).

Ser autoeficiente é confiar na capacidade de gerar resultados, de buscar conhecimentos e habilidades que possibilitem a realização de metas. Já o autorrespeito é a crença no valor pessoal, no mérito e no respeito por si e pelos outros, não negligenciando a felicidade e a satisfação pessoal.

No contexto organizacional, segundo Pierce e Gardman (2004), indivíduos que acreditam serem dignos e valiosos tendem a acreditar que são dignos e valiosos em contextos específicos, tais como o local de trabalho. O trabalho, enquanto uma dimensão social importante da vida, e a autoestima de um indivíduo, formada em torno de suas experiências laborais, desempenham um papel significativo. O conceito de autoestima baseada na organização foi desenvolvido por Pierce, Gardner, Cummings e Dunham (1989), e, conforme descrita pelos autores, é definida como o grau em que o indivíduo acredita ser capaz, significativo e digno de pertencer à organização. Reflete o valor auto percebido que os indivíduos têm de si mesmo, sentindo-se importantes, competentes e capazes de realizações dentro da empresa. Os autores argumentaram que os funcionários que vivem em contextos de autoestima baseada na organização se sentem valiosos. Esses funcionários percebem que são importantes dentro da organização e, muitas vezes, levados a sério porque são importantes. Eles se veem como confiáveis e seus superiores e os colegas acreditam neles e, decorrente disso, creem que podem fazer a diferença, o que levaria ao sucesso organizacional.

Pierce *et al.* (1989) postulam ainda que os indivíduos com baixos níveis de autoestima têm menor confiança em suas vidas e, muitas vezes, evitam atividades que têm o potencial de sucesso por medo do fracasso. Se dentro das suas mentes eles se sentem fracassados, a tendência é não se aventurarem a melhorar seu próprio desempenho. Em sua revisão da literatura, os autores apresentam três elementos antecedentes e positivamente relacionados à Organização Baseada na Autoestima (OBSE). O primeiro diz respeito aos sinais implícitos

enviados pelas estruturas ambientais ao que o indivíduo se expõe, comunicando ou não a importância e o valor do funcionário para a organização. O segundo elemento apoia-se na estrutura da organização e nas práticas gerenciais que dão liberdade de atuação aos funcionários. Qualquer forma de controle de comportamento imposto pelo sistema traz consigo uma subestimação das capacidades dos indivíduos de se autodirigirem e se autorregular, partindo do princípio que os empregados não são capazes. O terceiro elemento é a percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe na organização. No contexto das relações, na medida em que os outros chancelam o indivíduo, acreditando que este é capaz e expressando suas percepções através de palavras e comportamentos, a tendência é esse indivíduo desenvolver crenças semelhantes.

Assim como as pessoas que passam a sentir eficientes e competentes a partir de sua própria experiência, fomentam imagens positivas de si, ou seja, pessoas com alta autoestima voltada para a organização possuem maior autoestima global e se enxergam mais eficientes do que pessoas com baixa autoestima. Nesse sentido, a relação entre a autoestima geral e a OBSE pode ser recíproca, uma vez que o indivíduo com nível de autoestima geral existe antes do emprego, e a OBSE se desenvolve apenas depois de um se juntar a uma determinada organização. O desenvolvimento da autoestima, no contexto corporativo, desempenharia um papel significativo na determinação da motivação dos empregados, comportamentos de cidadania, desempenho, redução do *turnover*, bem como outras atitudes e comportamentos relacionados à organização (Pierce & Gardner, 2004).

Mosquera e Stobäus (2006) destacam que pessoas que apresentam autoestima positiva demonstram ter segurança e confiança em si mesmo, procuram a felicidade, reconhecem qualidades sem maiores vaidades, não se consideraram superiores e nem inferiores aos outros, sabem admitir limitações e aspectos menos favoráveis da personalidade, são abertas e compreensivas, são capazes de superar os fracassos com categoria, sabem estabelecer relações sociais saudáveis, apresentam críticas construtivas e, principalmente, são coerentes e consequentes consigo mesmas e com os outros.

Branden (2000) afirma que a autoestima é uma força de grande poder existente em todos nós, inspira a obtenção de resultados, nos permite sentir orgulho diante das nossas realizações e nos possibilita enfrentar os desafios do dia a dia com o sentimento de competência e mérito. Nesse sentido, a autoestima é a chave para o sucesso ou o fracasso, tonando-se o combustível necessário para atuarmos em nossa realidade visando ao crescimento e felicidade em todos os aspectos da vida.



## **2.2 Bem-estar**

O conceito de bem-estar tem sido discutido amplamente na literatura. Soraggi e Paschoal (2011) afirmam que, tradicionalmente, compreende-se o bem-estar como a ausência de doença ou a ausência de experiências negativas. Paschoal e Tamayo (2008) ressaltam que felicidade e bem-estar são conceitos que se misturam na literatura científica e, normalmente, são considerados como sinônimos de felicidade. O próprio Seligman (2011), um dos principais ícones do movimento da psicologia positiva, defende em seu livro *Florescer* que o tema da psicologia positiva é o bem-estar.

No entanto, Ryan e Deci (2001) apresentam duas concepções de bem-estar relacionadas a visões filosóficas acerca de felicidade, uma ligada à perspectiva hedônica (bem-estar subjetivo) e outra à perspectiva eudemônica (bem-estar psicológico). A visão hedonista entende o bem-estar como uma experiência de prazer e desprazer do qual se julgam aspectos positivos e negativos da existência que, avaliados pelo indivíduo, resultam em sua satisfação com a vida. No entanto, a visão hedonista apoia-se no funcionamento pleno das potencialidades humanas que são mobilizadas para enfrentar os desafios da vida.

O conceito de bem-estar, enquanto um construto relacionado à felicidade, tem sido objeto de pesquisa em várias partes do mundo buscando descobrir “o quanto as pessoas se consideram felizes ou em que medida são capazes de realizar plenamente suas potencialidades” (Siqueira & Padovam, 2008, p. 201). Nesse sentido, Santos e Ceballos (2013) destacam que o bem-estar também foi inserido no mundo do trabalho, visando entender as relações do indivíduo e seu ambiente organizacional, pois, apesar de o trabalho representar um componente de suma importância para a sobrevivência e a subjetividade humana, ele nem sempre propicia satisfação, realização e felicidade. Muitas vezes, pode ser responsável por exaustão física, mental e infelicidade. Essas três abordagens sobre o bem-estar serão detalhadas a seguir.

### **2.1.1 Bem-estar subjetivo**

O conceito de bem-estar subjetivo é recente e, conforme explicitam Galinha e Pais-Ribeiro (2005), tem aproximadamente 45 anos de existência e engloba uma dimensão cognitiva e afetiva:

[...] o conceito é composto por uma dimensão cognitiva, em que existe um juízo avaliativo, normalmente exposto em termos de Satisfação com a Vida – em termos globais ou específicos – e uma dimensão emocional, positiva ou negativa – expressa também em termos globais, de Felicidade, ou em termos específicos, através das emoções (Galinha e Pais-Ribeiro, 2005, p. 211).

Nesse sentido, o bem-estar subjetivo está relacionado à frequência de emoções positivas em detrimento das emoções negativas que permitem com que o indivíduo avalie a sua vida de forma satisfatória. Santos e Gonçalves (2015) definem afetos positivos como alegria, entusiasmo e felicidade, enquanto afetos negativos podem ser identificados como indisposição ou perturbação expressas por sentimentos como culpa, tristeza e ansiedade.

As raízes do bem-estar subjetivo podem ser encontradas no período do Iluminismo, no qual era defendido que o propósito da humanidade é a vida. Pela primeira vez, a sociedade é vista como um meio de proporcionar a felicidade aos seus cidadãos. Posteriormente, no século 19, essa ideia se manifestou por meio dos princípios do utilitarismo inspirando medidas de reforma social contribuindo para o desenvolvimento dos Estados de Providência. “Identificaram-se como grandes males sociais da época a ignorância, a doença e a pobreza, e desenvolveram-se esforços no sentido de criar uma melhor sociedade para todos” (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005, p. 205). De acordo com os autores, na década de 1960 o bem-estar foi relacionado à dimensão material, influenciado pelas ciências econômicas. Nesse sentido, o bem-estar poderia ser avaliado pelos rendimentos e posses dos indivíduos, sendo que ele poderia ser comprado pelo dinheiro. Já na década de 1970, o bem-estar foi marcado pela herança sociológica e principalmente pela “Segunda Revolução da Saúde”, na qual o enfoque era a promoção da saúde e estilo de vida. Aliado a isso surgiu o conceito do ser humano biopsicossocial, “a investigação sobre o bem-estar subjetivo aponta para o fato de que as pessoas não apenas evitam o mal-estar, mas procuram a Felicidade” (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005, p. 206).

Diener (1984) propõe a existência de três pontos referentes ao bem-estar subjetivo. O primeiro envolve a subjetividade, na qual o bem-estar é fruto da experiência individual; o segundo contempla o conceito de que o bem-estar não é apenas a ausência de fatores negativos, mas também a presença de fatores positivos; e, por fim, o terceiro aspecto aborda o bem-estar como uma medida global, ao invés de uma medida restrita. As teorias que visam explicar o bem-estar têm sido, ao longo da história, apresentadas em dois grandes grupos opostos. As teorias denominadas *bottom-up* do bem-estar subjetivo residem na concepção de que existe uma série de necessidades humanas básicas que precisam ser satisfeitas e que esta satisfação pode ou não viabilizar a felicidade. Já a teoria *top-down* parte do pressuposto de

que a interpretação do sujeito sobre os eventos da sua vida são o fundamento para a constituição do bem-estar, ou seja, a interpretação das experiências como positivas ou negativas serve de alicerce para a avaliação da vida.

Prearo (2013) resumiu o conceito de bem-estar subjetivo, conforme a perspectiva dos principais autores sobre o tema:

Quadro 1  
**O conceito de bem-estar subjetivo**

Referência	Conceito
Ostrom (1969)	Bem-estar subjetivo é uma atitude que possui dois componentes básicos: afeto e cognição. O afeto envolve os componentes emocionais e a cognição refere-se aos aspectos racionais e intelectuais. Ainda, o autor afirma que a definição de bem-estar subjetivo não é uma tarefa fácil e consensual, quer devido a esses componentes subjetivos, quer devido a sua natureza complexa e multidimensional.
Calman (1984)	Bem-estar subjetivo pode ser definido como a soma das reações cognitivas e emocionais que os indivíduos experimentam quando comparam a sua vida (aspirações, necessidades e expectativas) com a dos outros.
Veenhoven (1997)	Bem-estar subjetivo ou felicidade é o grau em que uma pessoa avalia a qualidade global da sua satisfação com a vida atual. Em outras palavras, o quanto a pessoa gosta da vida que leva.
Diener <i>et al</i> (1999)	Bem-estar subjetivo é como uma categoria ampla de fenômenos que inclui respostas emocionais das pessoas e satisfação com a vida como um todo.
Diener e Seligman (2004)	O bem-estar subjetivo pode ser definido como avaliações positivas das pessoas sobre as suas próprias vidas.

*Nota.* Fonte: De *Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais*, de Prearo, 2013, p. 23.

Em todas as definições é possível identificar um consenso por parte dos autores, no sentido de que o bem-estar subjetivo tem ligação com a avaliação positiva em que o indivíduo faz em relação a sua vida.

### **2.1.2 Bem-estar psicológico**

O conceito de bem-estar psicológico, conforme explica Siqueira e Padovam (2008), surgiu a partir de críticas acerca das bases que sustentavam os estudos do bem-estar subjetivo. Ryff (1989) visava identificar a estrutura e as características básicas do ponto de vista psicológico que congregassem para o funcionamento psicológico positivo ou ótimo. Nesse sentido, o bem-estar psicológico se apoia em diversas teorias clássicas da psicologia, como desenvolvimento humano, existencial-humanista e saúde mental, buscando compreender a dinâmica do funcionamento psicológico positivo.

Utilizando como referência as teorias clássicas da psicologia, em destaque para aquelas que possibilitavam a extração de perspectivas do processo de funcionamento positivo,

Ryff e Keyes (1995) remodelaram e integraram o conceito de bem-estar psicológico em seis componentes:

- **autoaceitação:** refere-se a atitudes positivas em relação a si mesmo e vinculadas ao grau de autoconhecimento e maturidade do indivíduo;
- **relacionamento positivo com outras pessoas:** relaciona com a empatia e afeição com outros seres humanos;
- **autonomia:** são indicadores internos de o *locus* interno de avaliação e o uso de padrões internos de autoavaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas;
- **domínio do ambiente:** capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, de participação acentuada em seu meio e manipulação e controle de ambientes complexos;
- **propósito com a vida:** manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado;
- **crescimento profissional:** necessidade de constante crescimento e aprimoramento pessoais, abertura a novas experiências, vencendo desafios que se apresentam em diferentes fases da vida.

A sistematização proposta pelos autores constitui a natureza do bem-estar psicológico. Ao convergir as teorias humanista-existenciais, saúde mental e do desenvolvimento humano, foram estabelecidas as dimensões que integram os construtos que tem como proposta refletir um funcionamento psicológico positivo.

### ***2.1.3 Bem-estar no trabalho***

As preocupações com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores estão se tornando cada vez mais relevantes. Danna e Griffin (1999) esclarecem que as experiências dos indivíduos no trabalho, sejam elas físicas, emocionais, mentais ou sociais, obviamente afetam a pessoa enquanto ela está no local de trabalho.

No levantamento da literatura científica realizado por Santos e Ceballos (2013), foram selecionados os principais conceitos de bem-estar no trabalho e seus respectivos autores, conforme quadro a seguir:

Quadro 2  
**Síntese dos conceitos de bem-estar no trabalho**

Autor/ano	Definição ou conceito de BET
Paschoal & Tamayo, 2008	BET - "Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida" (p. 16).
Siqueira & Padovan, 2008	BET - É concebido como um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (p. 206).
Uttriainen, Kyngäs & Nikkilä, 2009	Exemplifica três definições de bem-estar: O estado de estar ou fazer bem na vida; condição feliz, saudável ou próspera; bem-estar moral ou física (de uma pessoa ou comunidade)". Realização de uma existência boa e satisfatória, tal como definido pelo indivíduo." Um modo de vida orientado para a saúde e bem-estar no qual corpo, mente e espírito estão integrados pelo indivíduo para viver mais plenamente no seio da comunidade. Idealmente, é o melhor estado de saúde e bem-estar que cada indivíduo é capaz de alcançar. "
Paschoal, Torres & Porto, 2010	Adota a definição de Paschoal e Tamayo 2008.
Soraggi & Paschoal, 2011	Adota a definição de Paschoal e Tamayo 2008.
Rocha Sobrinho & Porto, 2012	Adota a definição de Paschoal e Tamayo 2008.

*Nota.* Fonte: Adaptado de "Bem-estar no trabalho: estudo de revisão", de Santos e Ceballos, 2013, *Psicologia em Estudo*, 18(2).

O conceito de bem-estar no trabalho escolhido para este estudo é o modelo desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008). Para as autoras, o bem-estar no trabalho é compreendido como um "construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo)" (Siqueira & Padovam, 2008, p. 206). O sistema proposto para explicar o bem-estar no trabalho reúne significações positivas, tendo em vista que engloba relações prazerosas no contexto do trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser entendida como um vínculo estabelecido de forma positiva com os líderes, colegas, remuneração, políticas de gestão e recompensas, além do contentamento com as atividades realizadas. De modo geral, refere-se às satisfações experienciadas no contexto organizacional. O envolvimento com o trabalho, conforme Siqueira e Padovam (2008), demonstra o nível de identificação com o trabalho realizado, assim como o conceito de fluxo (Csikszentmihalyi, 1997), em que a energia do indivíduo está concentrada na tarefa, e, em tais condições, desaparecem pensamentos e sentimentos contraditórios, perdendo então a noção de tempo. O comprometimento organizacional afetivo representa a ligação positiva do empregado com a organização e com os seus objetivos. Esse modelo pode ser melhor assimilado pela Figura 1.



Figura 1. **Modelo teórico de bem-estar no trabalho**

Nota. Fonte: De “Bem-estar no trabalho”, de Siqueira, 2009, p. 250.

De acordo com o modelo proposto pelos autores, para que seja possível identificar um nível alto de bem-estar no trabalho, os funcionários deveriam relatar a sua satisfação com o trabalho, valorizar e concordar que se sentem envolvidos com as tarefas que realizam e que são comprometidos afetivamente com a organização em que atuam. Todas essas dimensões expressam experiências positivas relacionadas ao ambiente corporativo, dado que experiências negativas podem interferir na saúde física e psíquica dos trabalhadores. Portanto, compreender os fatores associados ao bem-estar pode ser uma grande oportunidade para as organizações refletirem sobre suas práticas e buscar melhorias na promoção de um ambiente saudável.

### 2.3 Engajamento no trabalho

Durante décadas, os estudos investigavam as doenças e o lado negativo do contexto organizacional. Porém, com advento da psicologia positiva, as pesquisas reverteram esse quadro, explorando os efeitos positivos e suas repercussões no ambiente do trabalho. No entanto, segundo Schaufeli (2013), não está totalmente claro quando o termo “engajamento” foi usado pela primeira vez no contexto do trabalho, mas geralmente é creditado à Organização Gallup, por cunhá-lo nos anos 1990. Aliado a isto, um outro contexto foi berço para o estímulo de grande parte das pesquisas contemporâneas sobre engajamento: o *burnout*. Ao contrário daqueles que sofrem de *burnout*, os funcionários engajados têm um senso de conexão energética e efetiva com seu trabalho e, em vez de estressantes e exigentes, consideram seu trabalho um desafio (Bakker *et al.*, 2008).

O conceito de engajamento no trabalho apresenta algumas distinções na literatura. De acordo com Kahn (1990), os empregados ficam engajados quando três condições ou necessidades são atendidas: significância (ou seja, a sensação de receber investimentos de si no desempenho de papéis), segurança psicológica (isto é, sentir-se capaz de se mostrar sem medo de consequências negativas) e disponibilidade (isto é, a crença de ter os recursos físicos e mentais para se envolver no trabalho). A significância é influenciada pela natureza do trabalho, ou seja, as atividades e a sua função. A segurança psicológica é influenciada principalmente pelo ambiente social (relacionamentos interpessoais, ambiente, estilo de gestão e normas). Por fim, a disponibilidade, que retrata os recursos pessoais que as pessoas podem empregar para o desempenho de suas funções, como, por exemplo, a energia física. Para o autor, funcionários engajados colocam muito esforço em seu trabalho porque se identificam com ele – nesta abordagem, as pessoas empregam e se expressam fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante as suas atividades.

Maslach e Leiter (1997) consideram o engajamento como o oposto de *burnout*, compreendendo-o por energia, envolvimento e eficácia que, no caso do *burnout*, a energia se transforma em exaustão, envolvimento no cinismo e eficácia na ineficácia. A visão alternativa considera o engajamento do trabalho como um conceito independente e distinto do que é relacionado negativamente ao *burnout*. Refere-se a “um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74).

Para este estudo foi considerada a concepção estabelecida por Schaufeli *et al.* (2002), que definem engajamento no trabalho como um estado psíquico positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho identificado pelo vigor, pela dedicação e pela absorção. De acordo com os autores, o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho e disposição de investir esforços para persistir, mesmo diante das dificuldades. A dedicação refere-se a um forte envolvimento com o trabalho no qual o indivíduo experimenta um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção é caracterizada por um estado de imersão e concentração no qual o tempo passa rapidamente e o indivíduo não consegue desassociar as tarefas de si mesmo.

Além do indivíduo, analisar o contexto do trabalho é muito importante, pois é possível encontrar características e ambientes que facilitam o engajamento, bem como recursos pessoais que o viabilizam. Bakker *et al.* (2008), ao analisarem outros estudos sobre o engajamento, verificaram que o apoio social de colegas e supervisores, o *feedback* de desempenho, a variedade de habilidades, a autonomia e oportunidades de aprendizagem estão

positivamente associados ao engajamento no trabalho. Não só as características do trabalho podem impactar o engajamento, outros estudos se concentraram em recursos pessoais, que correspondem a autoavaliações positivas que estão ligadas à resiliência e se referem ao senso individual capaz de controlar e impactar com sucesso o ambiente. Os resultados mostraram que os funcionários engajados são altamente autoeficazes, acreditam que são capazes de atender às demandas que enfrentam em uma ampla gama de cenários.

Trabalhadores engajados acreditam que normalmente experimentam bons resultados na vida (otimistas) e podem satisfazer suas necessidades participando de funções dentro da organização. Em suma, os recursos profissionais e pessoais são importantes antecedentes do engajamento no trabalho. Os recursos para o trabalho reduzem o impacto das demandas, auxiliam no atingimento de metas, estimulam o crescimento pessoal, o aprendizado e o desenvolvimento. Funcionários engajados parecem se distinguir dos demais no que tange aspectos pessoais, incluindo otimismo, autoeficácia, autoestima, resiliência e um estilo de enfrentamento ativo.

As organizações demandam por empregados proativos, comprometidos e que apresentem alta performance. Bakker, Demeroute e Brummelhuis (2012), citados por Caldas, Somensari, Costa, Siqueira e Claro (2013), destacam que pessoas engajadas conciliam assertivamente as demandas e os recursos, pois experimentam emoções positivas e, por se sentirem felizes, são mais sensíveis às oportunidades no trabalho, o que amplia a capacidade de serem criativas e abertas a novas experiências. Para isso, precisam de funcionários com altos níveis de energia, dedicados e que estejam tão identificados com as suas atividades, a ponto de serem absorvidos por ela. Macey, Schneider, Barberae Young (2011) sugeriram que o engajamento é uma roupa desejável, pois serve ao propósito da organização em melhorar a sua eficácia. Eles apontaram que as condições sob as quais as pessoas trabalham servem o principal condutor do engajamento no trabalho. O engajamento de trabalho, portanto, é uma nova fronteira para a qual a organização pode realizar objetivos.

Bakker, Demeroute e Brummelhuis (2012), citados por Caldas, Somensari, Costa, Siqueira e Claro (2013), argumentam que o engajamento é algo benéfico tanto para o indivíduo quanto para a organização. De acordo com os autores, existem muitas razões para que empregados engajados trabalhem melhor do que os não engajados. Isto se dá uma vez que a experimentação de emoções positivas proporciona felicidade, e pessoas felizes são mais sensíveis às oportunidades no trabalho, o que amplia a capacidade de serem criativas e estarem abertas a novas experiências. Os empregadores se beneficiam de funcionários altamente engajados porque criam valor para a organização como resultado de seu



desempenho superior no trabalho (Chughtai & Buckley, 2011; Gruman & Saks, 2011), exibem comprometimento e lealdade organizacional (Biswas & Bhatnagar, 2013) e redução do absenteísmo e no *turnover* (Ibrahim & Al Falasi, 2014).

## **2.4 Desempenho individual no trabalho**

O desempenho individual é de suma importância para as organizações, uma vez que indivíduos com alto desempenho colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais e auxiliam na obtenção de vantagens competitivas. Assim como para a organização, o desempenho também é significativo para o indivíduo. Atuar em alto nível pode ser uma fonte de satisfação, gerando sentimentos de domínio e orgulho ou, no caso do baixo desempenho e do não alcance de resultados, pode ocasionar insatisfação e sensação de fracasso pessoal. No entanto, se o desempenho for reconhecido por outras pessoas dentro da organização, a probabilidade de crescimento, reconhecimento no mercado e benefícios financeiro aumenta, visto que o desempenho é um dos principais pré-requisitos para o desenvolvimento profissional (Sonnetag & Frese, 2002).

O conceito de desempenho individual, conforme Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet Henrica e Van Der Beek (2011), é uma temática alvo de estudos, não só no contexto organizacional, mas impulsiona uma grande quantidade de pesquisas nas áreas de gestão, saúde ocupacional e psicologia organizacional e do trabalho. Porém, diferentes abordagens e análises que questionam o construto ainda são encontradas na literatura. Nesse sentido, Sonnetag e Frese (2002) realizaram um estudo meta-analítico dos artigos publicados nos principais veículos acadêmicos da psicologia organizacional nos últimos 20 anos e resumiram as principais linhas de pesquisas relacionadas ao desempenho.

Enquanto eixo estrutural, o desempenho engloba tanto um viés comportamental quanto um viés de resultado. O viés comportamental abrange o que o indivíduo faz na situação de trabalho e que é pertinente aos objetivos organizacionais. Bendassolli (2012) complementa que a implicação do aspecto comportamental reside na identificação de quais comportamentos de fato estão relacionados a resultados organizacionais relevantes, o que tange o viés de resultados. “Trata-se de estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificadas pelo desempenho e conseqüentemente, contribuem ou se distanciam dos objetivos das organizações” (Bendassolli, 2012, p. 173).

No que diz respeito ao conceito, o desempenho é multidimensional (não pode ser tratado apenas a partir de uma medida global) e dinâmico (determinado por um conjunto de

varáveis). O conceito multidimensional tem como premissa abranger múltiplos aspectos, assim, não pode ser tratado como uma medida global, mas por um conjunto de ações que interagem entre si. Borman e Motowidlo (1997) exploraram esse construto a partir de uma definição de desempenho em duas dimensões: desempenho da tarefa e desempenho contextual. O desempenho da tarefa representa as competências mobilizadas pelo empregado que contribuem para o núcleo técnico da organização (Borman & Motowidlo, 1997), ou um conjunto de tarefas que são imprescindíveis para o alcance de resultados (Bendassolli, 2012).

Campbell (1990) propôs cinco elementos que representam o desempenho da tarefa. O desempenho contextual pode ser compreendido como comportamentos que visam principalmente ao bom funcionamento da organização, como é no momento presente, e comportamentos proativos, que visam mudar e melhorar os procedimentos de trabalho e os processos organizacionais. As atividades contextuais são importantes porque contribuem para a eficácia organizacional de formas que moldam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador para atividades e processos de tarefas. As atividades contextuais incluem “a boa vontade” para realizar atividades e tarefas que não fazem formalmente parte do trabalho, que ajudam e cooperam com o coletivo para realizar as tarefas realizadas (Bendassolli, 2012).

### Quadro 3

#### **Desempenho de tarefa e desempenho de contexto**

<b>Desempenho de Tarefa</b>	<b>Desempenho Contextual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação.</li> <li>• Contribuição direta com a tarefa.</li> <li>• Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou função).</li> <li>• Desempenho de habilidades cognitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização.</li> <li>• Contribuição indireta com a tarefa.</li> <li>• Comportamentos extrapapel (espontâneos e emergentes).</li> <li>• Dependência de habilidades emocionais e volitivas.</li> </ul>

*Nota.* Fonte: De “Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão”, de Bendassolli & Malvezzi, 2013, *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*, p. 62.

Sonnentag e Frese (2002) apontam pelo menos três diferenças entre o desempenho contextual e o desempenho da tarefa. Primeiro, as atividades de tarefas variam consideravelmente entre os trabalhos, enquanto as atividades contextuais tendem a ser mais semelhantes entre os trabalhos. O desempenho da tarefa está relacionado à habilidade, enquanto o desempenho contextual está relacionado à personalidade e motivação. O desempenho da tarefa é mais estruturado e constitui um comportamento esperado de acordo

com a função/o cargo, enquanto o desempenho contextual é mais adaptativo e “extra-papel”. (Bendassolli, 2012).

O desempenho individual não é constante e sim dinâmico, podendo variar ao longo do tempo. Murphy (1989) diferenciava entre um estágio de transição e um de manutenção. O estágio de transição ocorre quando os indivíduos são novos em um trabalho e as tarefas também são novas, exigindo fortemente a capacidade cognitiva. Na fase de manutenção, o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar o trabalho já foram aprendidas e a realização da tarefa ocorre de maneira automática, fazendo com que a habilidade cognitiva se torne menos revelante. Nesse momento, os fatores disposicionais ganham importância, como motivação, interesses, valores.

Sonnentag e Frese (2002) apontam que, de modo geral, o desempenho pode se diferenciar entre três perspectivas diferentes. A primeira seria individual, que busca atributos individuais como fonte de variação do desempenho. A segunda perspectiva foca nos aspectos situacionais e ambientais que podem facilitar ou atrapalhar o desempenho. A terceira tem um olhar diferente sobre o desempenho individual e está menos interessada em preditores pessoais ou situacionais de desempenho. Em vez disso, essa perspectiva se concentra no próprio processo de desempenho e o conceitua como um processo de ação. A seguir, é apresentado um quadro que sintetiza as três perspectivas apresentadas.

Quadro 4  
Visão geral das três perspectivas sobre o desempenho

Perspectivas	Perspectiva individual	Perspectiva contextual	Perspectiva da regulamentação do desempenho
Questão Central:	- Que indivíduos possuem o melhor desempenho?	- Em quais situações os indivíduos possuem o melhor desempenho?	- Com o quê processo de desempenho se assemelha? - O que acontece quando alguém está desempenhando?
Premissas centrais e conclusões:	- Habilidade cognitiva. - Motivação e Personalidade. - Experiência profissional.	- Características do trabalho. - Estressores de papel. - Restrições situacionais.	- Fatores do processo de ação. - Nível hierárquico adequado.
Implicações práticas para a melhoria do desempenho:	- Treinamento. - Seleção de pessoal. - Exposição a experiências específicas.	- Forma de trabalhar (Design).	- Estabelecimento de metas. - Intervenções de feedback. - Modificação comportamental. - Melhoria do processo de ação. - Treinamento - Design de trabalho.

Nota. Fonte: De “Performance concepts and performance theory”, de Sonnentag & Frese, 2002, *Psychological management of individual performance*. p. 3-27.

Enquanto a origem do desempenho:

Fundamental, neste ponto, é a ideia de que o conjunto de ações que constitui o desempenho está sob o controle do indivíduo. Portanto, o desempenho é uma ação de natureza intencional, ainda que a cadeia de ações da qual é parte possa ser automática. Por exemplo, mesmo as ações de um indivíduo experiente e que, por esse motivo, não tenha necessidade de “pensar” reflexivamente sobre elas, são consideradas desempenho. A implicação mais direta disso é que o desempenho deveria ser avaliado apenas em função da cadeia de eventos e de interdependência de ações que estão sob o comando do indivíduo (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, Sager, 1993, apud Sonnentag & Frese, 2002).

#### ***2.4.1 Principais modelos teóricos de desempenho no trabalho***

Bendassolli (2012) realizou uma revisão dos principais modelos de desempenho do trabalho, apresentando os principais autores, a proposta conceitual e seus respectivos elementos.

O primeiro modelo e um dos mais citados é o modelo proposto por Campbell. Conforme Bendassolli (2012), o desempenho é abordado como um comportamento ou uma ação relevante para os objetivos da organização e pode ser medido de acordo com níveis ou margens de contribuição. O destaque do modelo é a proposta de dimensões determinantes e preditivas ao desempenho. Os determinantes são o conhecimento declarativo, que diz respeito do que fazer; conhecimento dos procedimentos e habilidades que se refere ao como fazer; e, por fim, a motivação que se relaciona a escolher quando e por que fazer. Nesse modelo o desempenho é composto por oito componentes: proficiência em tarefas específicas para o cargo, proficiência em tarefas relativas não ao cargo, comunicação oral e escrita, demonstração de esforços, manutenção da disciplina pessoal, facilitação para pares e desempenho de equipe, supervisão e liderança e gestão.

O segundo modelo, de Borman e Motowidlo (1997), desenvolve duas dimensões distintas que analisam o desempenho: desempenho da tarefa (capacidade de executar tarefas e agregar valor conforme expectativa da posição) e desempenho contextual (que não está atrelado diretamente à parte técnica, mas que traz contribuições indiretas à tarefa específica). Bendassolli (2012) esclarece que o desempenho de tarefa oscila em relação às atribuições específicas dos cargos e habilidades dos empregados, e o desempenho contextual é mais vulnerável a aspectos motivacionais e de personalidade.

O terceiro modelo, de Murphy (1989), enfatiza a natureza dinâmica do desempenho, esclarecendo que o mesmo oscila ao longo do tempo, em estágios de transição (em que o

trabalho e a tarefa são novos e demandam aprendizado) e manutenção (a tarefa já foi aprendida e depende agora de fatores intencionais). O quarto modelo, de Frese e Zapf (1994 apud Bendassolli, 2012), engloba um desempenho ativo, baseado em duas premissas: os seres humanos são essencialmente seres de ação e essa ação é sempre orientada por um objetivo, de modo que o sujeito da ação é um sujeito intencional, capaz de regular-se a si mesmo e orientar-se em busca desse objetivo.

O quinto modelo, elaborado Pulakos *et al.*. (2000 apud Bendassolli, 2012), Pulakos *et al.*. (2002 apud Bendassolli, 2012), Griffin, Neal e Parker (2007 apud Bendassolli, 2012), denominado de desempenho adaptativo, parte do princípio de que o indivíduo deve continuamente adaptar seu desempenho às mudanças e às situações referentes ao trabalho, principalmente às mudanças tecnológicas e relacionadas com a globalização. O sexto modelo, de Beal, Weiss, Barros e Macermid (2005 apud Bendassolli, 2012), contempla o desempenho episódico. Pelo fato de estados afetivos serem bastante dinâmicos e transitórios, os autores postularam o conceito de desempenho como a progressão temporal das atividades de trabalho de uma pessoa ao longo do dia. O ponto-chave do modelo é o modo de alocação de recursos cognitivos como: as habilidades cognitivas gerais, os conhecimentos relacionados à tarefa e o fator “consciência” do modelo de personalidade dos cinco fatores: 1) neuroticismo ou instabilidade emocional, 2) extroversão, 3) amabilidade, 4) escrupulosidade e 5) abertura para a experiência (Bendassolli, 2012).

O quadro a seguir resume as principais visões dos modelos apresentados e suas características.

#### Quadro 5

##### Resumo dos principais autores da literatura sobre desempenho

Autores	Proposta	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento declarativo</li> <li>- Conhecimentos procedimentais e habilidades</li> <li>- Motivação</li> </ul> Desempenho constituído por oito componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proficiência em tarefas específicas ao cargo</li> <li>- Proficiência em tarefas não específicas ao cargo</li> <li>- Comunicação oral e escrita</li> <li>- Demonstração de esforço</li> <li>- Manutenção da disciplina pessoal</li> <li>- Facilitação para pares e desempenho de equipe</li> <li>- Supervisão e liderança</li> <li>- Gestão</li> </ul>

Autores	Proposta	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: - Conhecimento declarativo - Conhecimentos procedimentais e habilidades - Motivação Desempenho constituído por oito componentes: - Proficiência em tarefas específicas ao cargo - Proficiência em tarefas não específicas ao cargo - Comunicação oral e escrita - Demonstração de esforço - Manutenção da disciplina pessoal - Facilitação para pares e desempenho de equipe - Supervisão e liderança - Gestão
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho de tarefa - Contribuição para o core técnico do cargo Desempenho contextual: - Persistência e esforço na realização das tarefas - Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel - Seguir regras e procedimentos - Ajudar e cooperar com os outros - Apoiar e defender os objetivos organizacionais
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios: - Estágio de transição - Estágio de manutenção As dimensões do desempenho proposta pelo autor são: - Comportamentos orientados para a tarefa - Comportamentos interpessoais - Comportamentos de indisponibilidade - Comportamentos destrutivos
Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência: - Estabelecimento de objetivos - Busca de informação - Planejamento - Monitoramento - <i>Feedback</i> O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas:

*Nota. Fonte: De “Desempenho no trabalho: revisão da literatura, de Bendassolli, 2012, Psicologia Argumento, 30(68), 171-184*

#### 2.4.2 Auto avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento que busca mensurar o desempenho dos indivíduos nas organizações. Utilizada de forma regular e sistemática, compara o desempenho esperado e o apresentado por indivíduos (Lotta, 2002). A realização da avaliação de desempenho consiste na atribuição de um juízo de valor sobre a eficiência, a eficácia e os comportamentos manifestados por indivíduos e equipes durante um período de tempo no exercício do cargo (Coelho Jr., Borges-Andrade, Oliveira, & Pereira, 2010, p. 2; Coelho Jr., 2011). Acompanhar a avaliação de desempenho é muito importante para as organizações devido ao impacto que pode gerar nas organizações. Ghani, Yunus e Bahry (2016) enfatizam que a organização deve parar, sentar e pensar que tipo de traços de personalidade realmente influenciam o desempenho no trabalho.

Existem diferentes medidas de desempenho, há medidas de natureza quantitativa, como participação nos lucros, rentabilidades etc., e medidas subjetivas, pautadas na percepção dos pares, chefias e do próprio indivíduo em relação às atividades que realiza. Coelho Jr. *et*

*al.* (2010) defende que as medidas perceptuais de desempenho podem ser baseadas em indicadores de comportamento esperados para o exercício da atividade, tanto do indivíduo quanto da equipe. Os modelos de avaliação de desempenho foram modificados ao longo do tempo. Inicialmente, a avaliação era realizada apenas pelo superior, verificando pontos fortes e fracos do subordinado de maneira unilateral. Há modelos bilaterais no qual o líder imediato e o subordinado discutem em conjunto o desempenho e avaliações 360°, em que o empregado é avaliado por clientes, pares, chefes e subordinados (Brandão & Guimarães, 2001). A avaliação de desempenho pode servir de insumo para as ações de capacitação, critérios para aumentos salariais e promoções, planos sucessórios e identificação de talentos (Lotta, 2002).

No entanto, há críticas em relação à avaliação de desempenho. Brandão e Guimarães (2001) apontam que, numa perspectiva funcionalista e crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores. Efeitos negativos podem ocorrer se a avaliação de desempenho não estiver relacionada com os níveis de desempenho reais ou se os resultados e recompensas são atribuídos a indivíduos que não os merecem – tais ações podem causar descrédito no sistema, desestimulando os empregados com melhores desempenhos, diminuindo a sua motivação, o seu empenho. Se as avaliações de desempenho relatadas pelo supervisor refletem níveis de desempenho reais, mas dissonantes com as auto avaliações, essa avaliação também pode trazer resultados insatisfatórios (Rego, Marques, Leal, Sousa, & Pina e Cunha, 2010). Reis Neto, Couto e Gonçalves (2011) enfatizam que, antes de se cobrar metas de resultado, deve-se utilizar metas de aprendizado, visando dar um arcabouço de habilidades e conhecimentos necessários para os empregados executarem bem suas tarefas. As metas podem exigir toda a concentração das pessoas, em detrimento de coisas que se revelarão necessárias no futuro das organizações. As pessoas que possuem um prazo apertado para o alcance de uma meta geralmente não possuem tempo para discutir uma melhor forma de realizar as tarefas. Nota-se que, dessa forma, não se promove o aprendizado e se debilita a organização no que se refere à inovação.

Ashworth e Saxton (1990) salientam a importância das organizações reconhecerem o perfil de cada trabalhador, assim como o nível de envolvimento que é desejado e demandado. Independente da estratégia na definição das metas, os objetivos das organizações devem estar alinhados à melhoria de performance, suportada por trabalhadores satisfeitos, confiantes e aceitando metas que visam ajudar a aperfeiçoar o desempenho da organização. Reforçando a questão, Paschoal e Tamayo (2008) preconizam que relacionar motivação no trabalho com o

perfil motivacional dos trabalhadores preenche diversas lacunas deixadas pelos programas que se baseiam nas abordagens exógenas ou endógenas de motivação.

## **2.5 Estudos que relacionam autoestima, bem-estar no trabalho, engajamento e desempenho individual**

Serão apresentados abaixo os estudos que relacionam os construtos apresentados neste trabalho.

### ***2.5.1 Autoestima e seu alinhamento com o bem-estar no trabalho***

De acordo com Wang *et al.* (2017), um número crescente de empresas começam a prestar atenção não apenas na saúde física de seus funcionários, mas também na sua saúde psicológica, pois o estresse ocupacional existe em todas as profissões. Os autores afirmam que, com o reconhecimento do valor da psicologia positiva, as organizações podem melhorar a saúde física e mental dos seus funcionários, aprimorando seus recursos psicológicos positivos internos, sendo a autoestima reconhecida como um dos recursos internos importantes. Rosse *et al.* (apud Wang *et al.*, 2017) consideraram que indivíduos com baixa autoestima podem ser menos eficazes em relações pessoais e possuem sentimentos de incompetência em suas relações com os colegas. Também podem ter menos recursos psíquicos para lidarem com estressores diários, tornando-os vulneráveis ao esgotamento emocional. A autoestima é um importante recurso interno para lidar com o estresse, e é também uma das diversas variáveis mediadoras que influenciam os efeitos de estressores e suas respectivas consequências para a saúde. O estudo realizado pelos autores visou explorar as relações entre estresse no trabalho, recursos psicológicos positivos, *burnout* e bem-estar. A pesquisa foi realizada na região norte da China nos meses de junho e julho de 2015. No total, 26 fábricas (1.500 trabalhadores) foram selecionadas aleatoriamente por amostragem por conglomerados em uma indústria que fazia componentes de aviões. Um dos resultados encontrados foi que o capital psicológico e a autoestima são recursos positivos para combater o *burnout*, e ambos mediam as relações entre a ERI (desequilíbrio esforço-recompensa) e o bem-estar. Os resultados apontaram que o estresse ocupacional e os recursos psicológicos positivos podem influenciar o bem-estar dos funcionários.

Assim como com Wang *et al.* (2017), o trabalho desenvolvido por Mäkikangas e Kinnunen (2003) explorou os principais e interativos efeitos dos estressores do trabalho, como pressões, falta de controle, insegurança, clima organizacional ruim, autoestima e



otimismo no bem-estar dos funcionários (ou seja, satisfação no trabalho, exaustão emocional, sofrimento mental e sintomas físicos) para uma amostra de funcionários finlandeses, homens e mulheres, em um estudo de acompanhamento de um ano. O estudo verificou que os níveis de autoestima e otimismo, quando submetidos a fatores estressantes do ambiente de trabalho, influenciaram a experiência de bem-estar. Outro ponto constatado foi que a tendência de perceber as condições de trabalho como estressante depende, em parte, das características dos indivíduos. Indivíduos expostos às mesmas condições ambientais podem expressar diferenças psicológicas, físicas e reações comportamentais devido às distintas características de personalidade. Além disso, foram encontradas diferenças específicas de gênero. O trabalho é uma das fontes mais importantes de autoestima para os homens do que para as mulheres, uma possível explicação poderia ser que homens e mulheres lidam com situações estressantes diferentemente do ponto de vista psicológico.

Andrade e Souza (2010) realizaram um estudo com policiais civis no Rio de Janeiro com intuito de compreender como a autoestima e a saúde mental afetam e são afetadas pela cultura organizacional. A pesquisa demonstrou que a promoção de ações voltadas para suporte emocional, em especial estratégias para o fortalecimento da autoestima, possibilitou mais saúde mental no trabalho, podendo ser um meio para suscitar mudanças culturais.

Siqueira e Padovam (2008), ao discutirem sobre os componentes afetivos que integram o bem-estar, ao tratarem dos afetos positivos, apontaram a autoestima como um construto que mais representaria a saúde mental, porque inclui uma autoavaliação em que o próprio indivíduo se reconhece como tendo valor e sendo dotado de características positivas e também negativas.

Os resultados encontrados na literatura pesquisada demonstram a relação existente entre autoestima e bem-estar. No entanto, a autoestima, relacionada ao bem-estar no contexto organizacional, tem sido apresentada enquanto uma variável moderadora que, ao se associar a outros construtos, impacta no bem-estar no trabalho. Portanto, verificar o elo entre autoestima e bem-estar no trabalho constitui-se a primeira hipótese deste estudo. Ou seja, supõe-se que autoestima tenha um efeito positivo e direto no bem-estar no trabalho. Nesse sentido formula-se a hipótese 1: *Quanto maior a autoestima do indivíduo, maior será o bem-estar no trabalho.*

### ***2.5.2 Bem-estar e suas relações com o desempenho***

As preocupações com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores estão se tornando cada vez mais importante no contexto organizacional. Paschoal e Tamayo (2008) salientam que o

bem-estar no trabalho está relacionado ao predomínio de emoções positivas no dia a dia das tarefas, na medida em que o trabalhador vê que o exercício de suas competências e habilidades profissionais sendo desempenhadas contribuem para os seus resultados pessoais. Siqueira, Barbosa e Ferraz (2008) revelam que o bem-estar no trabalho impacta o desempenho, o absenteísmo e a rotatividade nas organizações.

Beiriz, Tureta e Balassiano (2013) desenvolveram um estudo visando medir a relação entre o bem-estar e o desempenho no trabalho. A pesquisa foi realizada em uma organização privada do setor de comunicação. Os resultados indicam que o bem-estar no trabalho tem impacto no desempenho, porém foi encontrada uma fraca relação entre os construtos.

Contudo, Lin, Yu e Yi (2014) afirmaram que pesquisadores encontraram as relações coerentes entre o bem-estar e o desempenho no trabalho (Waterman, 1993), visto que, aumentando a sensação de bem-estar, o desempenho também pode melhorar. Porém, se um indivíduo tem um baixo nível de sensação de bem-estar no trabalho, o seu foco será reduzido, assim como o seu desempenho (Hochschild, 1983). Os autores realizaram um estudo com o objetivo de investigar o afeto positivo, a adequação da pessoa ao trabalho em equipe e o efeito da sensação de bem-estar no seu desempenho no trabalho. Os resultados mostraram que o afeto positivo dos empregados teve um efeito significativo tanto na sensação de bem-estar como no desempenho no trabalho. Wright, Bonett e Sweeney (1993) realizaram um estudo longitudinal de dois anos com 33 supervisores de recursos humanos com o intuito de investigar as relações entre saúde mental e desempenho. Os resultados apontaram que a saúde mental é um preditor do desempenho no trabalho. Man e Ticu (2015) também encontraram associações existente entre bem-estar, só que neste estudo bem-estar subjetivo e desempenho profissional. Os resultados obtidos validam a utilização do bem-estar subjetivo nos procedimentos de gestão de recursos humanos para essa categoria profissional, levando em conta que o bem-estar subjetivo tem um componente substancial estável.

O campo de estudo do bem-estar e trabalho vem sendo amplamente discutido na literatura, porém, conforme explorado na revisão da literatura, existem três tipos de bem-estar: subjetivo, psicológico e no trabalho. Grande parte da literatura pesquisada explorou os conceitos e bem-estar psicológico e subjetivo no contexto organizacional. Este estudo busca analisar as relações de bem-estar no trabalho e desempenho sob a perspectiva de bem-estar no trabalho definidas por Siqueira e Padovam (2008).

Nesse sentido, a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho mostra-se, desse modo, a segunda hipótese deste estudo. Ou seja, supõe-se que o bem-estar no trabalho tenha um efeito positivo no desempenho individual. Nesse sentido,

formula-se a hipótese 2: *Quanto maior o bem-estar no trabalho, maior será o seu desempenho individual.*

### **2.5.3 Bem-estar e suas relações com o engajamento**

O trabalho desempenha um papel significativo em nossa sociedade, haja vista que boa parte do nosso tempo é ocupada por ele. Rothmann (2008) argumenta que o trabalho representa um contexto importante para o estudo do bem-estar, pois, além de fornecer uma fonte de renda, exige uma parte significativa do tempo e da energia dos indivíduos. Aliado a isso, as questões de bem-estar dos funcionários nunca foram tão importantes quanto agora, dado que o bem-estar reúne significações positivas e relações prazerosas no trabalho. (Siqueira & Padovam, 2008). Kahn (1990) afirma que pessoas engajadas apresentam maior identificação com seu trabalho, proporcionando, então, um estado mental que pode propiciar a produção de resultados positivos tanto para o próprio indivíduo quanto para a organização. Bakker *et al.*. (2008) destacam que funcionários engajados têm altos níveis de energia, são entusiasmados e, com frequência, estão totalmente imersos em seu trabalho, fazendo com que o tempo voe.

No entanto, apesar de ambos os construtos apresentarem estados positivos, são conceitualmente distintos. O engajamento no trabalho ocorre quando o profissional imbuído das suas atividades pode ou não estabelecer uma relação positiva e de empenho com essas e com a organização. Já o bem-estar no trabalho está relacionado ao predomínio de emoções positivas no desempenho das atividades (Paschoal & Tamayo, 2008). O engajamento é sobre paixão, compromisso e vontade de se investir e de gastar o esforço incondicional para ajudar a organização (Baron, 2013 apud Danna, & Griffin, 1999). De acordo com Llorens, Schaufeli, Bakker e Salanova (2007), a promoção do engajamento impacta na mobilização de recursos organizacionais sobre o bem-estar e a qualidade de vida, beneficiando indivíduos e organizações.

Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2015) realizaram um estudo com objetivo de analisar as relações entre engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico em profissionais da área de gestão de pessoas. Os resultados revelaram a existência de correlações positivas e significativas entre engajamento no trabalho, capital psicológico e as dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). A pesquisa indicou que o capital psicológico afeta consideravelmente a força da relação entre bem-estar no trabalho e o engajamento no

trabalho. Portanto, indivíduos que apresentam vigor e absorção têm também níveis acentuados de otimismo, resiliência, esperança e eficácia e as dimensões de bem-estar: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Os resultados encontrados na literatura pesquisada demonstram a relação existente entre bem-estar e engajamento. No entanto, essas relações têm sido associadas a outros construtos. Portanto, verificar a relação entre e bem-estar no trabalho e engajamento constitui-se a terceira hipótese deste estudo. Ou seja, supõe-se que o bem-estar no trabalho tenha um efeito positivo e direto no engajamento. Nesse sentido, formula-se a hipótese 3: *Quanto maior o bem-estar no trabalho, maior será o engajamento.*

#### **2.5.4 Engajamento e suas relações com o desempenho**

Bakker (2011) enumera pelo menos quatro razões pelas quais o engajamento é importante no contexto organizacional. A primeira destaca que funcionários engajados, muitas vezes, experimentam emoções positivas, incluindo gratidão, alegria e entusiasmo. A segunda razão é que trabalhadores engajados experimentam melhor saúde física e psicológica. A terceira argumenta que funcionários engajados criam seu próprio emprego e recursos pessoais e, finalmente, trabalhadores engajados transferem seu envolvimento para outros em seu ambiente (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Enquanto as emoções positivas ampliam o repertório de ação do pensamento das pessoas (Fredrickson, 2003), a boa saúde facilita o desempenho porque os indivíduos podem usar todos os seus recursos mentais e físicos (habilidades, conhecimento etc.). Além disso, os funcionários que criam seus próprios recursos são mais capazes de lidar com suas demandas de trabalho e alcançar metas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

Empregados com altos níveis de energia e identificação com seu trabalho têm muitos recursos disponíveis e parecem ter um melhor desempenho. É até concebível que os trabalhadores engajados criem seus próprios recursos de trabalho ao longo do tempo. Nesse sentido, o foco no engajamento do trabalho pode não apenas beneficiar o indivíduo, mas também oferecer às organizações uma vantagem competitiva (Bakker *et al.*, 2008).

Harter, Schmidt e Hayes (2002) realizaram um estudo em 7.939 unidades de negócios em 36 empresas, o qual utilizou meta-análise para examinar o relacionamento no nível da unidade de negócios entre a satisfação do empregado – engajamento e os resultados da unidade de negócios de satisfação do cliente, produtividade, lucro, rotatividade de funcionários e acidentes. Um dos achados desse estudo foi a relação encontrada entre a

satisfação e o engajamento dos funcionários aos resultados de negócios. Em uma outra pesquisa realizada por Rich, Lepine e Crawford (2010), com 245 bombeiros e seus supervisores, verificou que o engajamento media as relações entre congruência, apoio organizacional percebido, autoavaliações e duas dimensões no trabalho: desempenho da tarefa e cidadania organizacional. Anitha (2014) buscou identificar os principais determinantes do engajamento dos funcionários e sua previsibilidade. Os resultados apontaram que engajamento tem impacto significativo no desempenho dos funcionários.

A relação entre engajamento e desempenho individual no trabalho mostra-se, desse modo, a quinta hipótese desse estudo. Ou seja, supõe-se que o engajamento tenha um efeito positivo no desempenho individual. Nesse sentido, formula-se a hipótese 4: *Quanto maior o engajamento, maior será o seu desempenho individual.*

#### **2.5.5 Autoestima e seu alinhamento com o desempenho**

Durante a década de 1970, Korman (1970, 1971, 1976 apud Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010) publicou vários artigos focados em autoestima do empregado. No centro de seu trabalho estava a ideia de que o nível da autoestima de um indivíduo, concebida em torno das experiências no trabalho, poderia impactar na sua satisfação e na sua produtividade. Para Kumar (2017), a autoestima é um indicador importante do desempenho. Em seu estudo comparativo quantitativo com executivos *trainees* da Indian Oil Corporation, apontou que a autoestima está relacionada com felicidade, satisfação com a vida e bem-estar e que afete mutuamente o desempenho. Portanto, em uma organização ou local de trabalho, a baixa autoestima de um indivíduo pode afetar negativamente o bem-estar mental, o que pode levar ao estresse, baixa produtividade e perda.

Já Ferris, Lian, Brown, Pang e Keeping (2010) defendem que, embora perspectivas teóricas sugiram que o nível da autoestima (alto/baixo) devem ter efeitos principais e moderadores sobre o desempenho no trabalho, revisões empíricas e narrativas da literatura propõem que tais efeitos são inexistentes ou altamente variáveis. Eles defendem que as contingências de autoestima desempenham um papel crucial na relação entre o nível da autoestima e o desempenho no trabalho. Os resultados do estudo desenvolvido pelos autores preconizam que o nível de autoestima pode ter um efeito principal e moderador sobre o desempenho no trabalho, mas que as contingências de autoestima desempenham um papel mais importante. Dentro dessa perspectiva, as contingências da autoestima não indicam se o indivíduo tem sentimentos positivos ou negativos sobre si mesmo, mas sim quais domínios da

vida (trabalho, escola, esportes, religião, popularidade etc.) apresentam maior ou menor relevância para a formação da autoestima. Nesse sentido, a influência da autoestima no ambiente organizacional só terá relevância se o trabalho for importante na vida do indivíduo.

Diferentemente, Judge e Bono (2001) apresentaram resultados meta-analíticos da relação de quatro características: autoestima, autoeficácia generalizada, lócus de controle e estabilidade emocional (baixo neuroticismo) – com satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. Os autores concluíram que, embora a autoestima tenha apresentado a maior correlação média com o desempenho no trabalho, a correlação também foi uma das quatro que mais variaram de estudo para estudo, sugerindo que pesquisas futuras são necessárias para determinar as condições que moderam a relação entre autoestima e desempenho no trabalho entre os estudos. Akgunduz (2015), em seu estudo sobre a influência da autoestima e o papel do estresse sobre o desempenho no trabalho nos empreendimentos hoteleiros, verificou que a autoestima dos funcionários tem um efeito positivo em seu desempenho.

A relação entre a autoestima e o desempenho individual no trabalho tem sido amplamente discutida na literatura, e diferentes resultados têm sido encontrados. Nesse sentido, a relação entre autoestima e desempenho leva, desse modo, à hipótese 5 deste estudo: *Quanto maior a autoestima do indivíduo, maior será o seu desempenho*. Ou seja, supõe-se que autoestima tenha um efeito positivo no desempenho individual.

### 3 MODELO PROPOSTO

No capítulo anterior foi apresentado o referencial teórico abordando os construtos autoestima, bem-estar no trabalho, engajamento e desempenho. O quadro 6, apresenta os autores que encontraram a relação entre os construtos e que serviram de referência para a formulação das hipóteses.

Quadro 5

**Autores que identificaram as relações entre os construtos**

Hipótese	Construto	Construto	Autor
H1	Autoestima	Bem-estar no trabalho	Mäkikangas & Kinnunen (2003).
			Wang <i>et al.</i> (2017).
			Andrade & Souza (2010).
H2	Bem-estar no trabalho	Desempenho	Wright, Bonett, & Sweeney (1993).
			Man & Ticu (2015)
			Lin, Yu, & Yi (2014).
			Beiriz, Tureta & Balassiano (2013).
H3	Bem-estar no trabalho	Engajamento	Cavalcante, Siqueira, & Kuniyoshi (2015).
H4	Engajamento	Desempenho	Harter, Schmidt, & Hayes (2002).
			Anitha (2014).
			Rich, Lepine, & Crawford (2010).
H5	Autoestima	Desempenho	Ferris <i>et al.</i> (2010).
			Judge & Bono. (2001).
			Kumar (2017).
			Akgunduz (2015).

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.1 Autoestima

As questões desta variável utilizam o conceito de Rosenberg (1965), que define a autoestima como um conjunto de sentimentos e pensamentos do indivíduo sobre o seu próprio valor, competência e adequação, que se reflete em uma atitude positiva ou negativa em relação a si mesmo. O instrumento utilizado foi a Escala de Autoestima elaborada por Rosenberg em 1979 e adaptada neste trabalho. Essa escala é uma medida unidimensional constituída por 10 afirmações relacionadas a um conjunto de sentimentos de autoestima e autoaceitação que avalia a autoestima global. Ela foi revisada, validada e adaptada para versão brasileira por Hutz (2011). Os itens serão avaliados por meio de uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

- Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo, tanto quanto as outras pessoas.
- Eu acho que eu tenho várias boas qualidades.

- Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso.
- Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.
- Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.
- Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.
- No conjunto, eu estou satisfeito comigo.
- Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.
- Às vezes eu me sinto inútil.
- Às vezes eu acho que não presto para nada.

### **3.2 Bem-estar no trabalho**

As questões desta variável utilizam o conceito de Siqueira e Padovam (2008), que define o bem-estar no trabalho como um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo). Os instrumentos utilizados para este estudo:

#### ***3.2.1 Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET)***

As questões desta variável medem o grau de envolvimento do trabalhador com o seu trabalho. A medida foi construída e validada por Lodahl e Kejner (1965) e validada e adaptada por Siqueira e Padovam (2008) no Brasil. É unifatorial, composta por cinco questões. Os itens serão avaliados por meio de escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

- As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.
- As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.
- As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.
- Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.
- Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.



### ***3.2.2 Escala de Satisfação com o Trabalho (EST)***

Medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho (satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com a estabilidade com o emprego). Em sua fase de construção, foram elaborados 25 itens; em sua versão reduzida, foram selecionados 15 itens. Para este estudo a escala foi adaptada e serão avaliados por meio de uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

- Eu estou satisfeito com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- Eu estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- Eu estou satisfeito com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
- Eu estou satisfeito com o meu salário comparado a minha capacidade profissional.
- Eu estou satisfeito em como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal.
- Eu estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.
- Eu estou satisfeito com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- Eu estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.

### ***3.2.3 Comportamento organizacional afetivo***

Refere-se ao vínculo afetivo de identificação do indivíduo com valores e objetivos organizacionais, sua disposição em permanecer como membro da organização e defendê-la (Mowday, 1998). Para este estudo as variáveis de comprometimento organizacional afetivo forma baseadas no trabalho de Meyer e Allen (1997), pela qual serão avaliados itens em uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

- Esta empresa merece a minha lealdade.
- Eu gosto de trabalhar nesta empresa (sou emocionalmente ligado a ela).
- Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.
- Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
- Eu sinto um forte senso de integração com a empresa.

### **3.3 Engajamento**

As questões desta variável utilizam o conceito de Schaufeli e Bakker (2004), que definem engajamento no trabalho como um estado psíquico positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho identificado pelo vigor, pela dedicação e pela absorção. O instrumento utilizado foi a escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES), validada e adaptada por Vazquez, Pacico, Magnam, Hutz e Schaufeli (2016). Os itens serão avaliados por meio de uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

#### **3.3.1 Vigor**

Compreendido como a energia e a força que o indivíduo empreende no seu trabalho, de forma persistente, mesmo quando as coisas não dão certo (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta dimensão será medida por seis itens:

- No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.
- Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.
- O tempo voa enquanto estou trabalhando.
- No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.
- Sou entusiasmado com o meu trabalho.
- Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.

#### **3.3.2 Dedicação**

Representa o significado e o propósito atribuído ao trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta dimensão será medida por cinco itens:

- Meu trabalho me inspira.
- Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã.
- Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.
- Tenho orgulho do trabalho que realizo.
- Eu fico absorvido com o meu trabalho.

### 3.3.3 Concentração

Retrata o estado de imersão e absorção na execução da tarefa, fazendo com que o trabalhador perca a noção do tempo, estando prazerosamente vinculado ao trabalho que está executando (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta dimensão será medida por seis itens:

- Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.
- Para mim o meu trabalho é desafiador.
- Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.
- Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.
- É difícil desligar-me do meu trabalho.
- Em relação ao meu trabalho, sou persistente, mesmo quando as coisas não dão certo.

### 3.4 Desempenho individual

As questões desta variável utilizam o conceito de Borman e Motowidlo (1997), que desenvolveram duas dimensões distintas para analisarem o desempenho: o desempenho da tarefa e o desempenho contextual. O instrumento utilizado foi desenvolvido por Reis Neto *et al.* (2012), em um estudo a respeito do comprometimento e do desempenho no trabalho. Tal instrumento foi adaptado com base nos estudos de Borman e Motowidlo (1997) e Brief e Motowidlo (1986). Os itens serão avaliados por meio de uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

#### 3.4.1 Desempenho da tarefa

Refere-se à capacidade de executar tarefas e agregar valor conforme expectativa da posição (Borman & Motowidlo, 1997). Esta dimensão será medida por 11 itens:

- Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.
- Recebo as tarefas especiais para realizar.
- Tenho uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas.
- Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.
- Qual nota de 1 a 7 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?

- Sou focado no cumprimento da meta.
- Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente assumidos.
- Sou focado em detalhes.
- Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a qualidade.
- Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a quantidade.
- Sou eficaz em atender as metas estabelecidas pela minha gerência.

### ***3.4.2 Desempenho contextual***

Refere-se a comportamentos que contribuem para o ambiente e o clima da organização, isto é, o contexto no qual a atividade é realizada (Borman & Motowidlo, 1997). Esta dimensão será medida por 11 itens:

- Percebo que o trabalho que faço ajuda a melhorar esta empresa.
- Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim.
- Reconheço como responsável pelos resultados do meu trabalho.
- Procuro o responsável da equipe para tirar as dúvidas sobre o trabalho.
- Me auto-oriento dialogando com os demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente.
- Realizo atividades que vão além do cargo.
- Sou persistente para realizar tarefas prescritas.
- Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.
- Coopero com os colegas de trabalho.
- Obedeço às regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.
- Defendo os interesses da organização.

### **3.5 Hipóteses**

Constituem-se as seguintes hipóteses deste estudo, representadas na Figura 2:

- **H1: Quanto maior a autoestima do indivíduo, maior será o bem-estar no trabalho;**

As relações teóricas que sustentam a hipótese estão descritas na seção “2.5.1 Autoestima e seu alinhamento com o bem-estar no trabalho”.

- **H2: Quanto maior o bem-estar no trabalho, maior será o seu desempenho individual;**

As relações teóricas que sustentam a hipótese estão descritas na seção “2.5.2 Bem-estar e suas relações com desempenho”.

- **H3: Quanto maior o bem-estar no trabalho, maior será o engajamento;**

As relações teóricas que sustentam a hipótese estão descritas na seção “2.5.3 Bem-estar e suas relações com o engajamento”.

- **H4: Quanto maior o engajamento, maior será o seu desempenho individual;**

As relações teóricas que sustentam a hipótese estão descritas na seção “2.5.4 Engajamento e suas relações com o desempenho”.

- **H5: Quanto maior a autoestima do indivíduo, maior será o seu desempenho;**

As relações teóricas que sustentam a hipótese estão descritas na seção “2.5.5 Autoestima e seu alinhamento com desempenho”.

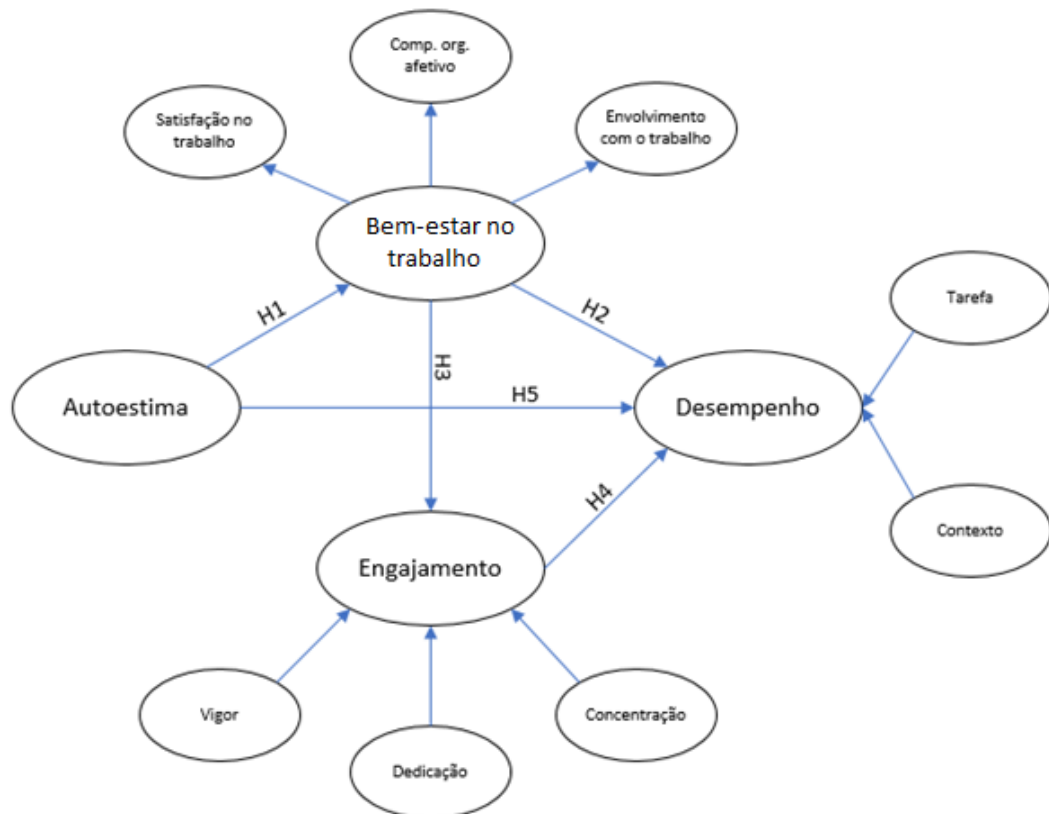


Figura 2. **Modelo hipotético**

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora.

## **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo abordam-se os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, incluindo a classificação da pesquisa, as unidades de análise e de observação, a coleta de dados, as escalas de mensuração e o tratamento de dados.

### **4.1 Característica da pesquisa**

A pesquisa para a realização deste estudo foi caracterizada como descritiva conclusiva, por ter como principal objetivo descrever especificidades de determinadas populações ou fenômenos, além de estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. Visou descrever o processo realizado para que fosse possível identificar o que o pesquisador observou e como chegou às conclusões (Martins & Theóphilo, 2015).

Quanto à abordagem foi uma pesquisa quantitativa. Essa abordagem caracteriza-se pela quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, e busca medir variáveis predeterminadas com intenção de verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis (Richardson, 2017).

### **4.2 Amostra de pesquisa**

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, optou-se pela amostragem probabilística por conveniência, já que envolve determinado público disponível para participar do estudo oferecendo as informações necessárias (Hair Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005).

Como o objetivo da pesquisa foi avaliar a relação das variáveis descritas no capítulo anterior no desempenho individual do trabalhador, então a amostra se constituiu de empregados administrativos e operacionais de nove estados brasileiros de uma *holding* de logística. De acordo com os conceitos de Malhotra (2001), a amostragem por conveniência é aplicável quando se procura obter uma amostra de elementos convenientes. Ao todo, foram 278 respondentes válidos.

### **4.3 Instrumento de coleta de dados**

Para instrumento de coleta de dados desta pesquisa, foi utilizado um questionário composto por variáveis e questões detalhadas no tópico anterior. Como pré-teste, o

questionário foi respondido e avaliado por um revisor visando identificar e eliminar dúvidas potenciais ou a dupla interpretação. A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário montado no SurveyMonkey e o convite com o *link* para preenchimento foi disparado para os empregados operacionais e administrativos da organização estudada.

O questionário ficou ativo por dois meses, entre março e abril de 2018. Todas as perguntas do questionário *on-line* foram configuradas como obrigatórias e foi garantido aos participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas de forma agregada. Nesse caso, trata-se de um método de pesquisa *survey* visando obter dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, que representam uma população-alvo, por meio de um questionário autoadministrado como instrumento de pesquisa.

Segundo Freitas *et al.* (1999), o *survey* se alinha ao tipo da pesquisa que tem o interesse de produzir descrições quantitativas do desempenho individual da população de trabalhadores formais, como estudar as variáveis dependentes e independentes sem interferências do pesquisador considerando o ambiente natural, uma vez que os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilo de vida. Foi usada uma escala Likert de 7 pontos. Martins e Theóphilo (2015) apresentam a escala Likert como um conjunto de itens dentre os quais se pede ao sujeito que externar sua reação, escolhendo um dos pontos. As variáveis e os questionários originais, bem como as questões consolidadas que compõem o questionário final aplicado, foram apresentados no tópico anterior. Os questionários estruturados consistiram de escalas de 7 pontos e foi utilizada para a medição de intervalo. De acordo com Fornell (1992), essa variação nas respostas melhora a qualidade da distribuição dos dados pela redução dos índices de assimetria.

#### **4.4 Tratamento de dados**

Na descrição das variáveis de caracterização da amostra, foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, enquanto para descrever e comparar os itens dos constructos foram utilizadas medidas de tendência central, posição e dispersão, além do intervalo percentílico Bootstrap de 95% de confiança (Efron & Tibshirani, 1993). A escala Likert de concordância variava entre 1 e 7, sendo que 1 era atribuído à “discordo plenamente” e 7 atribuído à “concordo plenamente”. Sendo assim, os intervalos de confiança estritamente menores que 4 evidenciam discordância quanto ao item, enquanto intervalos estritamente maiores que 4 indicam concordância, e intervalos que contêm o 4 evidenciam imparcialidade.

Foi verificada a existência de dois tipos de *outliers*: os univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3, 29]$  (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, se fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999), uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo.

Os constructos não foram formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a análise fatorial como método de extração das componentes principais (Mingoti, 2007), e, após esse processo, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (Structural Equation Modeling, SEM) (Hair Jr. *et al.*, 2009).

A fim de avaliar as relações entre os constructos, foi utilizado o modelo de equações estruturais usando a abordagem Partial Least Square (PLS). A abordagem PLS (Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010) foi desenvolvida como uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras, tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado.

O processo de modelagem de equações estruturais divide-se em duas partes: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou



seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente.

Na análise da qualidade e validade dos constructos reflexivos, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foram usados o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998a). De acordo com Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005), os indicadores AC ou CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair Jr. *et al.*, 2009). Para a validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi usado o critério Acceleration Factor (AF) (Raïche, Walls, Magis, Riopel, & Blais, 2013), que retorna à quantidade de dimensões do constructo.

Embora os constructos de primeira ordem sejam todos reflexivos, os constructos de segunda ordem, engajamento e desempenho, são formativos. Dessa forma, os constructos de primeira ordem são as causas de seus respectivos constructos de segunda ordem, enquanto que os itens (perguntas) são os reflexos de seus respectivos constructos de primeira ordem. A validação de um modelo estrutural formativo requer diferentes abordagens do modelo reflexivo. A avaliação convencional de validação e de confiabilidade dos constructos não deve ser aplicada nos modelos formativos (Bollen, 1989). Portanto, para avaliar o modelo formativo, foi verificado se os pesos eram significativos ou maiores que e se as cargas fatoriais eram maiores que 0,60 (Lohmoller, 1989; Chin, 1998b). Uma vez que houver pesos não significativos e cargas fatoriais baixas, não existe suporte empírico para manter o indicador no modelo (Cenfetelli & Bassellier, 2009). Também foi avaliado se os Fatores de Inflação da Variância (VIF) eram maiores que 5, evitando assim problemas de multicolinearidade. Em seguida, foram calculadas as correlações entre os constructos de segunda ordem.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo

informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados. O método Bootstrap (Efron & Tibshirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foi utilizado o R<sup>2</sup> (Tenenhaus, Amato, & Esposito Vinzi, 2004). O R<sup>2</sup> representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Com o intuito de comparar os escores do modelo estrutural em relação às variáveis categóricas, foram utilizados os testes de Mann-Whitney (Hollander & Wolfe, 1999) e Kruskal-Wallis (Hollander & Wolfe, 1999). Além disso, quando o teste de Kruskal-Wallis evidenciou diferença significativa, foi usado o teste de Nemenyi (Hollander & Wolfe, 1999) para as comparações múltiplas. Já para correlacionar os escores com as variáveis ordinais foi utilizada a correlação de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999).

O software usado nas análises foi o R (versão 3.4.4).

#### **4.5 Análise de dados faltantes e *outliers***

O banco de dados era formado por 71 variáveis, sendo 4 de caracterização e 67 relacionadas a 4 constructos (autoestima, bem-estar, engajamento e desempenho). Num total de 23.919 respostas para as 67 questões sobre dos constructos, foram encontradas 4.380 (18,31%) células em branco. Verificou-se que 79 indivíduos apresentaram mais de 10% de dados faltantes, os quais foram excluídos das análises. Na base de dados de 278 indivíduos restantes, não houve dados perdidos do total de 18.626 observações.

Foi realizada uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Podemos classificar, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), quatro tipos de *outliers*: 1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; 2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; 3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e 4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis. Os *outliers* dos tipos 2 e 3 podem ser classificados como univariados, enquanto os *outliers* do tipo 4 podem ser classificados como multivariados.

Não foi encontrado nenhum valor fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando assim o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo  $[-3,29]$  foram consideradas *outliers* (Hair Jr. *et al.*, 2009). Com base nesse critério, foram encontradas 95 (0,51%) observações consideradas atípicas de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. De acordo com esse critério, foram encontrados 6 (2,1%) indivíduos atípicos de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, se fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair Jr. *et al.*, 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

#### **4.6 Normalidade e linearidade**

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (Vinzi *et al.*, 2010) foi desenvolvida como uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras, tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM), existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema quando se trabalha com equações estruturais.

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999), 2.010 (91,0%) relações foram significativas ao nível de 5%.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Em todos os constructos foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos mesmos.

Quadro 6  
Legenda dos itens

(Continua)

Constructo		Item	Legenda
Autoestima		AUTO1	Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas.
		AUTO2	Eu acho que tenho várias boas qualidades.
		AUTO3	Levando tudo em conta, eu penso que sou um fracasso.
		AUTO4	Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.
		AUTO5	Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.
		AUTO6	Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.
		AUTO7	No conjunto, eu estou satisfeito comigo.
		AUTO8	Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.
		AUTO9	Às vezes eu acho que não presto para nada.
		AUTO10	Às vezes eu me sinto inútil.
Bem-estar	Comportamento organizacional afetivo	COA1	Esta empresa merece a minha lealdade.
		COA2	Eu gosto de trabalhar nesta empresa (sou emocionalmente ligado a ela).
		COA3	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.
		COA4	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
		COA5	Eu sinto um forte senso de integração com a empresa.
	Envolvimento com o trabalho	ET1	As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.
		ET2	As horas que passo trabalhando são as melhores do meu dia.
		ET3	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.
		ET4	Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.
		ET5	Estou pessoalmente ligado ao meu trabalho.

Quadro 7  
**Legenda dos itens**

(Continua)

Constructo		Item	Legenda
Bem-estar	Satisfação com o trabalho	ST1	Eu estou satisfeito com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
		ST2	Eu estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
		ST3	Eu estou satisfeito com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
		ST4	Eu estou satisfeito com o meu salário comparado a minha capacidade profissional.
		ST5	Eu estou satisfeito em como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal.
		ST6	Eu estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.
		ST7	Eu estou satisfeito com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
		ST8	Eu estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.
Engajamento	Vigor	EV1	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.
		EV2	Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.
		EV3	O tempo voa enquanto estou trabalhando.
		EV4	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.
		EV5	Sou entusiasmado com o meu trabalho.
		EV6	Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.
	Dedicação	ED1	Meu trabalho me inspira.
		ED2	Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã.
		ED3	Sinto-me feliz quando estou intensamente, envolvido no trabalho.
		ED4	Tenho orgulho do trabalho que realizo.
		ED5	Eu fico absorvido com o meu trabalho.
	Concentração	EC1	Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.
		EC2	Para mim o meu trabalho é desafiador.
		EC3	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.
		EC4	Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.
		EC5	É difícil desligar-me do meu trabalho.
		EC6	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.

Quadro 7  
**Legenda dos itens**

(Conclusão)

Constructo		Item	Legenda
Desempenho	Tarefa	DT1	Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.
		DT2	Recebo as tarefas especiais para realizar.
		DT3	Tenho uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas.
		DT4	Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.
		DT5	Qual nota de 1 a 7 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?
		DT6	Sou focado no cumprimento da meta.
		DT7	Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente assumidos.
		DT8	Sou focado em detalhes.
		DT9	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a qualidade.
		DT10	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a quantidade.
		DT11	Sou eficaz em atender as metas estabelecidas pela minha gerência.
	Contexto	DC1	Percebo que o trabalho que faço ajuda a melhorar esta empresa.
		DC2	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim.
		DC3	Reconheço como responsável pelos resultados do meu trabalho.
		DC4	Procuro o responsável da equipe para tirar as dúvidas sobre o trabalho.
		DC5	Me auto-oriento dialogando com os demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente.
		DC6	Realizo atividades que vão além do cargo.
		DC7	Sou persistente para realizar tarefas prescritas.
		DC8	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.
		DC9	Coopero com os colegas de trabalho.
		DC10	Obedeço às regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.
DC11	Defendo os interesses da organização.		

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los com base no objetivo geral e nos específicos.

### 5.1 Apresentação descritiva do perfil da amostra

Ao todo, foram 278 respondentes válidos. A amostra é composta por pessoas que exercem diversas funções em diferentes regiões do território nacional. A maioria dos indivíduos (67,0%) ocupavam cargos de analistas, 53,2% eram do sexo masculino e 43,5% tinham entre 0 e 3 anos de empresa.

Tabela 1  
**Análise descritiva das variáveis de caracterização**

	Variáveis	N	%
Diretoria	Diretoria comercial	4	1,4%
	Diretoria de gente e serviços	57	20,5%
	Diretoria de op. rodoviárias e planejamento	107	38,5%
	Diretoria de projetos e capital	5	1,8%
	Diretoria financeira, estratégica e adm.	7	2,5%
	Diretoria jurídico, de governança e fiscal	10	3,6%
	Diretoria de portos e terminais	74	26,6%
	Diretoria regulatório	12	4,3%
Cargo	Presidência	2	0,7%
	Analistas	175	67,0%
	Assistentes	37	14,2%
	Engenheiro/enfermeiro/advogado/contador/auditor	16	6,1%
	Inspetor	25	9,6%
Tempo de empresa	Técnicos	8	3,1%
	De 0 a 3 anos	121	43,5%
	De 3 a 6 anos	71	25,5%
Sexo	Acima de 7 anos	86	30,9%
	Feminino	130	46,8%
	Masculino	148	53,2%

Nota. Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 2, a seguir, apresenta a descrição e a comparação entre os itens de cada constructo de primeira ordem e os Gráficos de 1 a 4 ilustram esses resultados. Vale ressaltar que a escala Likert de concordância variava entre 1 e 7, sendo que 1 era atribuído à “discordo plenamente” e 7 à “concordo plenamente”. Sendo assim, os intervalos de confiança estritamente menores que 4 evidenciam discordância quanto ao item, enquanto intervalos estritamente maiores que 4 indicam concordância, e intervalos que contêm o “4” evidenciam imparcialidade. Dessa forma, tem-se que:

### *Autoestima*

Os indivíduos tenderam a concordar com os itens AUTO1, AUTO2, AUTO4, AUTO6 e AUTO7 e a discordar com os demais itens do constructo autoestima. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média dos itens AUTO2 (“Eu acho que tenho várias boas qualidades.”), AUTO4 (“Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.”) e AUTO6 (“Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.”) foram significativamente maior que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

### *Bem-estar*

- Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo “Comportamento organizacional afetivo”. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média do item COA1 (“Esta empresa merece a minha lealdade.”) foi significativamente maior que a média dos itens COA3 (“Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.”) e COA5 (“Eu sinto um forte senso de integração com a empresa.”), pois os intervalos não se sobrepuseram.
- Quanto ao constructo “Envolvimento com o trabalho”, os indivíduos tenderam a concordar com os itens ET4 e ET5, a discordar dos itens ET2 e ET3 e a serem imparciais com relação ao item ET1. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média do item ET5 (“Estou pessoalmente ligado ao meu trabalho.”) foi significativamente maior que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.
- Quanto ao constructo “Satisfação com o trabalho”, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens, exceto com os itens ST4 (“Eu estou satisfeito com o meu salário comparado a minha capacidade profissional.”) e ST5 (“Eu estou satisfeito em como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal.”), cuja tendência foi discordar. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média do item ST5 foi significativamente menor que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.



### *Engajamento*

- Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo “Vigor”. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média do item EV6 (“Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.”) foi significativamente menor que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.
- Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo “Dedicação”. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média dos itens ED3 (“Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.”) e ED4 (“Tenho orgulho do trabalho que realizo.”) foi significativamente maior que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.
- Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo “Concentração”. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média do item EC5 (“É difícil desligar-me do meu trabalho.”) foi significativamente menor que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

### *Desempenho*

- Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo “Desempenho de tarefa”, exceto com o item DT7 (“Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente assumidos.”), cuja tendência foi de imparcialidade. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média desse item (DT7) foi significativamente menor que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.
- Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo “Desempenho de contexto”. Além disso, analisando os intervalos de confiança, a média dos itens DC9 (“Coopero com os colegas de trabalho.”) e DC11 (“Defendo os interesses da organização.”) foi significativamente maior que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Tabela 2  
**Análise descritiva e comparação dos itens de cada constructo de primeira ordem**  
 (Continua)

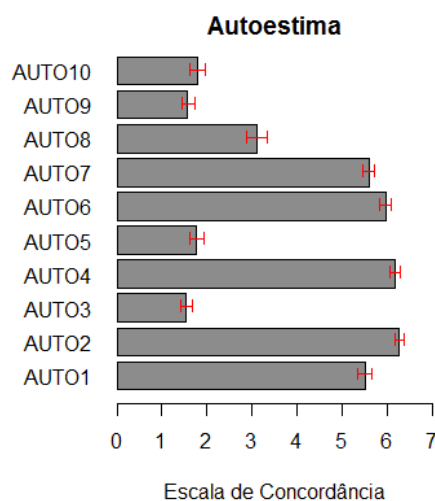
Constructo		Item	Média	DP	I.C. 95% <sup>1</sup>
Autoestima		AUTO1	5,50	1,46	[5,32; 5,66]
		AUTO2	6,26	0,87	[6,16; 6,36]
		AUTO3	1,54	1,06	[1,41; 1,67]
		AUTO4	6,16	1,03	[6,04; 6,27]
		AUTO5	1,76	1,39	[1,61; 1,93]
		AUTO6	5,96	1,11	[5,82; 6,09]
		AUTO7	5,59	1,14	[5,45; 5,72]
		AUTO8	3,09	2,14	[2,87; 3,35]
		AUTO9	1,57	1,22	[1,44; 1,73]
		AUTO10	1,79	1,51	[1,61; 1,97]
Bem-estar	Comportamento organizacional afetivo	COA1	5,84	1,39	[5,67; 6,00]
		COA2	5,59	1,35	[5,44; 5,74]
		COA3	5,28	1,51	[5,10; 5,45]
		COA4	5,56	1,38	[5,40; 5,72]
		COA5	5,22	1,49	[5,05; 5,40]
	Envolvimento com o trabalho	ET1	4,09	1,65	[3,89; 4,28]
		ET2	3,77	1,58	[3,59; 3,98]
		ET3	3,72	1,58	[3,51; 3,91]
		ET4	4,44	1,74	[4,24; 4,64]
		ET5	4,98	1,48	[4,80; 5,15]
	Satisfação com o trabalho	ST1	4,40	1,60	[4,21; 4,59]
		ST2	5,06	1,48	[4,89; 5,23]
		ST3	5,18	1,52	[5,00; 5,35]
		ST4	3,79	1,72	[3,59; 3,99]
		ST5	3,35	1,70	[3,15; 3,55]
		ST6	5,18	1,69	[4,97; 5,37]
		ST7	4,98	1,38	[4,81; 5,14]
		ST8	5,33	1,65	[5,14; 5,51]
Engajamento	Vigor	EV1	5,11	1,34	[4,95; 5,26]
		EV2	5,36	1,29	[5,21; 5,52]
		EV3	5,49	1,41	[5,33; 5,64]
		EV4	5,11	1,44	[4,95; 5,27]
		EV5	5,40	1,46	[5,25; 5,57]
		EV6	4,59	1,53	[4,42; 4,77]
	Dedicação	ED1	5,29	1,43	[5,11; 5,46]
		ED2	5,05	1,57	[4,88; 5,23]
		ED3	5,77	1,28	[5,62; 5,91]
		ED4	5,90	1,21	[5,76; 6,04]
		ED5	5,42	1,21	[5,28; 5,56]
	Concentração	EC1	5,21	1,66	[5,04; 5,40]
		EC2	5,54	1,41	[5,37; 5,69]
		EC3	4,94	1,45	[4,79; 5,10]
		EC4	5,54	1,28	[5,40; 5,69]
		EC5	4,58	1,78	[4,36; 4,79]
		EC6	5,77	1,13	[5,65; 5,90]

Tabela 2

**Análise descritiva e comparação dos itens de cada constructo de primeira ordem**  
(Conclusão)

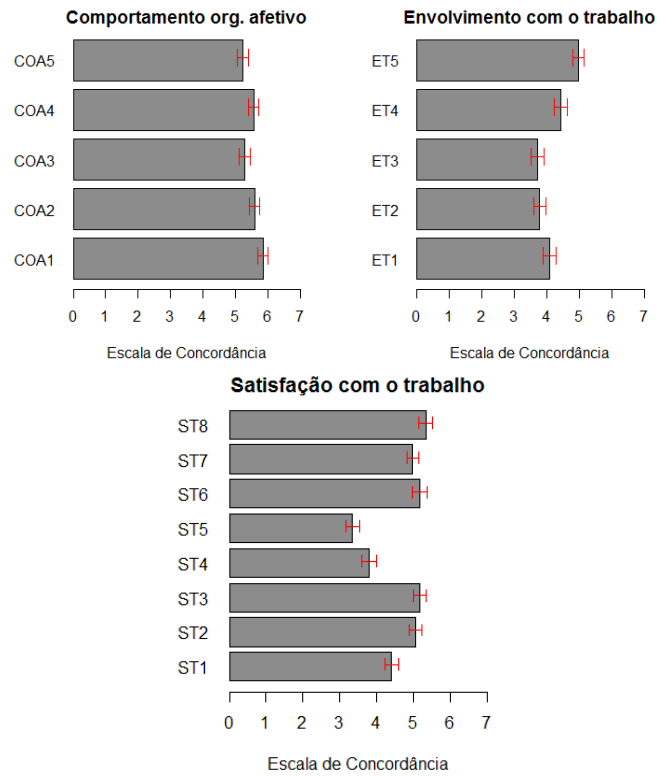
Constructo		Item	Média	DP	IC 95% <sup>1</sup>
Desempenho	Tarefa	DT1	5,74	1,10	[5,60; 5,86]
		DT2	5,39	1,39	[5,22; 5,57]
		DT3	4,75	1,42	[4,60; 4,92]
		DT4	4,48	1,42	[4,30; 4,64]
		DT5	5,38	1,08	[5,25; 5,50]
		DT6	6,10	1,07	[5,97; 6,22]
		DT7	4,07	1,84	[3,83; 4,28]
		DT8	5,58	1,29	[5,43; 5,74]
		DT9	5,90	0,98	[5,78; 6,01]
		DT10	5,12	1,47	[4,94; 5,29]
		DT11	5,95	0,94	[5,84; 6,05]
	Contexto	DC1	5,89	1,15	[5,74; 6,01]
		DC2	5,85	1,09	[5,73; 5,98]
		DC3	6,06	1,00	[5,95; 6,18]
		DC4	6,01	1,10	[5,88; 6,14]
		DC5	6,04	1,10	[5,92; 6,17]
		DC6	5,95	1,21	[5,80; 6,08]
		DC7	6,01	1,05	[5,89; 6,13]
		DC8	5,60	1,25	[5,46; 5,75]
		DC9	6,42	0,87	[6,31; 6,52]
		DC10	5,79	1,46	[5,62; 5,96]
		DC11	6,38	0,91	[6,27; 6,49]

Nota. <sup>1</sup> Intervalo de Bootstrap. Fonte: Elaborada pela autora.



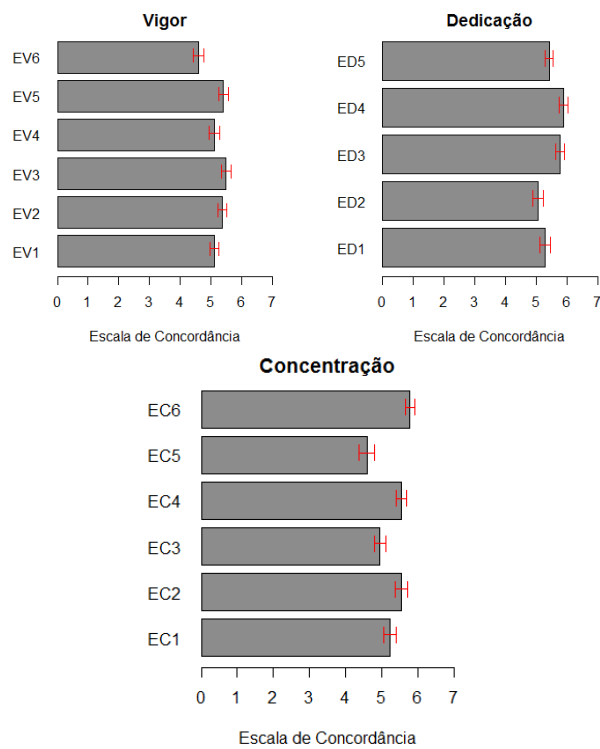
**Gráfico 1. Intervalos de confiança dos itens do constructo autoestima**

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.



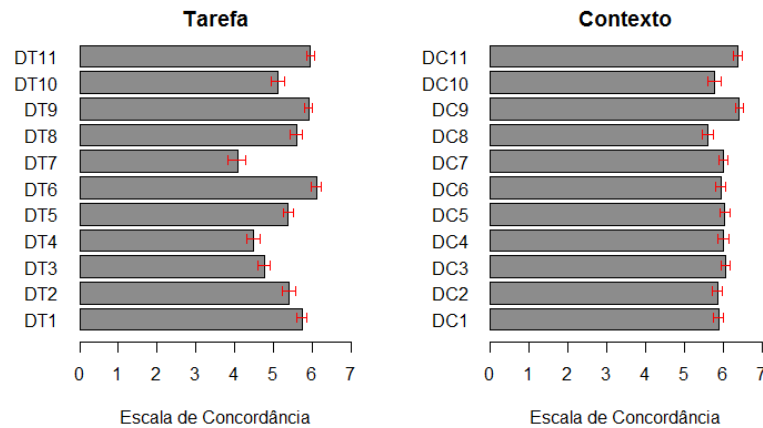
**Gráfico 2. Intervalos de confiança dos itens do constructo bem-estar**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora.



**Gráfico 3. Intervalos de confiança dos itens do constructo engajamento**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora.



**Gráfico 4. Intervalos de confiança dos itens do constructo desempenho**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.2 Análise fatorial para os constructos de primeira ordem

A fim de criar indicadores que representassem os constructos de primeira ordem, foi utilizada a análise fatorial, sendo que a dimensionalidade dos constructos foi verificada através do critério Acceleration Factor (AF) (Raïche *et al.*, 2013), que retorna à quantidade de dimensões do constructo. A qualidade dos indicadores criados a partir da análise fatorial para representar cada constructo primário foi avaliada através da análise de validade convergente e da confiabilidade de cada constructo. Na avaliação da validade convergente, utilizou-se o critério da Variância Média Extraída (AVE) proposto por Fornell e Larcker (1981), que representa o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens. Esse critério garante a validade convergente para valores da AVE acima de 50% (Henseler *et al.*, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para verificar a confiabilidade, foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998a). De acordo com Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005), os indicadores AC ou CC devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para avaliar essa adequação, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que verifica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Os valores dessa medida variam entre 0 e 1, e a utilização da análise fatorial é adequada aos dados quando o KMO for maior ou igual 0,50,

sendo que, quanto mais próximo de 1, mais apropriada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

A Tabela 3 apresenta a análise fatorial dos constructos de primeira ordem. Desta forma, os itens que apresentaram carga fatorial inferior a 0,50 foram retirados das análises pois, ao não contribuir de forma relevante para a formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Analisando o modelo final, todos os itens restantes apresentaram carga fatorial superior a 0,50 exceto o item ST4 do constructo Satisfação com o trabalho (C.F = 0,46) e os itens DT4 e DT7 do constructo Desempenho de tarefa (C.F = 0,48 e 0,47 respectivamente), porém, por não prejudicar a validação de seus constructos os mesmos foram mantidos.

Tabela 3  
Análise fatorial dos constructos de primeira ordem

(Continua)

Constructo		Item	Modelo inicial			Modelo final			
			CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	
Bem-estar	Comportamento organizacional afetivo	COA1	0,80	0,64	0,23	0,80	0,64	0,23	
		COA2	0,86	0,74	0,25	0,86	0,74	0,25	
		COA3	0,90	0,81	0,26	0,90	0,81	0,26	
		COA4	0,74	0,54	0,21	0,74	0,54	0,21	
		COA5	0,86	0,74	0,25	0,86	0,74	0,25	
	Envolvimento com o trabalho	ET1	0,86	0,75	0,26	0,86	0,75	0,26	
		ET2	0,85	0,72	0,26	0,85	0,72	0,26	
		ET3	0,86	0,74	0,26	0,86	0,74	0,26	
		ET4	0,76	0,57	0,23	0,76	0,57	0,23	
		ET5	0,73	0,54	0,22	0,73	0,54	0,22	
	Satisfação com o trabalho	ST1	0,78	0,61	0,20	0,78	0,61	0,20	
		ST2	0,73	0,53	0,18	0,73	0,53	0,18	
		ST3	0,66	0,43	0,17	0,66	0,43	0,17	
		ST4	0,46	0,21	0,12	0,46	0,21	0,12	
		ST5	0,61	0,37	0,15	0,61	0,37	0,15	
		ST6	0,77	0,59	0,19	0,77	0,59	0,19	
		ST7	0,82	0,68	0,21	0,82	0,68	0,21	
		ST8	0,73	0,54	0,18	0,73	0,54	0,18	
	Engajamento	Vigor	EV1	0,88	0,78	0,21	0,88	0,78	0,21
			EV2	0,83	0,69	0,20	0,83	0,69	0,20
			EV3	0,85	0,72	0,20	0,85	0,72	0,20
			EV4	0,93	0,86	0,22	0,93	0,86	0,22
			EV5	0,91	0,82	0,21	0,91	0,82	0,21
			EV6	0,61	0,38	0,14	0,61	0,38	0,14
Dedicação		ED1	0,89	0,80	0,26	0,89	0,80	0,26	
		ED2	0,83	0,69	0,24	0,83	0,69	0,24	
		ED3	0,77	0,60	0,22	0,77	0,60	0,22	
		ED4	0,86	0,74	0,25	0,86	0,74	0,25	
		ED5	0,79	0,62	0,23	0,79	0,62	0,23	

Tabela 3  
Análise fatorial dos constructos de primeira ordem

(Continua)

Constructo		Item	Modelo inicial			Modelo final		
			CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso
Engajamento	Concentração	EC1	0,68	0,46	0,22	0,68	0,46	0,22
		EC2	0,76	0,58	0,24	0,76	0,58	0,24
		EC3	0,83	0,69	0,27	0,83	0,69	0,27
		EC4	0,76	0,58	0,25	0,76	0,58	0,25
		EC5	0,58	0,33	0,19	0,58	0,33	0,19
		EC6	0,68	0,46	0,22	0,68	0,46	0,22
Desempenho	Tarefa	DT1	0,70	0,49	0,17	0,71	0,50	0,17
		DT2	0,68	0,46	0,16	0,68	0,47	0,17
		DT3	0,53	0,28	0,13	0,52	0,27	0,13
		DT4	0,48	0,23	0,12	0,48	0,23	0,12
		DT5	0,65	0,42	0,16	0,65	0,42	0,16
		DT6	0,74	0,55	0,18	0,75	0,56	0,18
		DT7	0,45	0,21	0,11	0,47	0,22	0,11
		DT8	0,60	0,36	0,14	0,60	0,36	0,15
		DT9	0,69	0,47	0,17	0,68	0,46	0,17
		DT10	0,37	0,14	0,09	-	-	-
		DT11	0,74	0,55	0,18	0,75	0,56	0,18
	Contexto	DC1	0,60	0,35	0,14	0,59	0,35	0,14
		DC2	0,69	0,47	0,16	0,70	0,49	0,16
		DC3	0,60	0,36	0,14	0,60	0,36	0,14
		DC4	0,56	0,31	0,13	0,55	0,31	0,13
		DC5	0,67	0,44	0,15	0,67	0,45	0,16
		DC6	0,53	0,28	0,12	0,53	0,28	0,12
		DC7	0,80	0,64	0,18	0,81	0,65	0,19
		DC8	0,73	0,54	0,17	0,73	0,54	0,17
		DC9	0,68	0,47	0,16	0,68	0,47	0,16
DC10		0,36	0,13	0,08	-	-	-	
DC11	0,63	0,40	0,14	0,62	0,39	0,14		

Nota. <sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidades. Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 4 apresenta a verificação das medidas de validade e qualidade dos constructos de primeira ordem. Dessa forma, tem-se que:

- Todos os constructos apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,40$ );
- Todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60, ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade;
- Em todos os constructos o ajuste da análise fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50;

Todos os constructos foram unidimensionais pelo critério Acceleration Factor (AF).

Tabela 4  
**Validação dos constructos de primeira ordem**

Constructo 1ª ordem	Constructo 2ª ordem	Itens	AVE <sup>1</sup>	AC <sup>2</sup>	CC <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>
Bem-estar	Comportamento organizacional afetivo	5	0,69	0,89	0,87	0,87	1
	Envolvimento com o trabalho	5	0,66	0,87	0,86	0,84	1
	Satisfação com o trabalho	8	0,49	0,85	0,84	0,79	1
Engajamento	Vigor	6	0,71	0,91	0,90	0,90	1
	Dedicação	5	0,69	0,88	0,87	0,86	1
	Concentração	6	0,52	0,80	0,81	0,79	1
Desempenho	Tarefa	10	0,41	0,81	0,83	0,84	1
	Contexto	10	0,43	0,85	0,84	0,86	1

Nota. <sup>1</sup> Variância Extraída; <sup>2</sup>Alfa de Cronbach; <sup>3</sup> Confiabilidade Composta; <sup>4</sup> Adequação da Amostra; <sup>5</sup> Dimensionalidade. Fonte: Elaborada pela autora.

## 5.3 Modelagem de equações estruturais

### 5.3.1 Modelo de mensuração (outer model)

Na análise do modelo de mensuração, são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

Na análise da qualidade e validade dos constructos reflexivos, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade



convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a AVE for superior a 50% (Henseler *et al.*, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998a). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC ou CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair Jr. *et al.*, 2009). Para a validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério Acceleration Factor (AF) (Raïche *et al.*, 2013), que retorna à quantidade de dimensões do constructo.

Embora os constructos de primeira ordem sejam todos reflexivos, os constructos de segunda ordem, engajamento e desempenho, são formativos. Dessa forma, os constructos de primeira ordem são as causas de seus respectivos constructos de segunda ordem, enquanto os itens (perguntas) são os reflexos de seus respectivos constructos de primeira ordem. A validação de um modelo estrutural formativo requer diferentes abordagens do modelo reflexivo. A avaliação convencional de validação e de confiabilidade dos constructos não deve ser aplicada nos modelos formativos (Bollen, 1989). Portanto, para avaliar o modelo formativo, foi verificado se os pesos eram significativos ou maiores que e se as cargas fatoriais eram maiores que 0,60 (Lohmoller, 1989; Chin, 1998b). Uma vez que houver pesos não significativos e cargas fatoriais baixas, não existe suporte empírico para manter o indicador no modelo (Cenfetelli e Bassellier, 2009). Também foi avaliado se os Fatores de Inflação da Variância (VIF) eram maiores que 5, evitando assim problemas de multicolinearidade. Em seguida, foram calculadas as correlações entre os constructos de segunda ordem.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados.

A Tabela 5, a seguir, apresenta o modelo de mensuração inicial e final dos constructos de segunda ordem. Dessa forma, tem-se que:

### *Constructos reflexivos*

- Considerando apenas os constructos autoestima e bem-estar, os itens/indicadores que apresentaram carga fatorial inferior a 0,50 foram retirados das análises, pois, ao não contribuírem de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Analisando o modelo final, todos os itens/indicadores restantes apresentaram carga fatorial superior a 0,50.

### *Constructos formativos*

- A estatística VIF foi menor que 5 em todos os itens dos constructos engajamento e desempenho, indicando assim ausência de problemas de multicolinearidade.
- As cargas fatoriais de todos os itens dos constructos engajamento e desempenho foram superiores a 0,60.

Vale destacar que alguns itens tiveram de ser invertidos, pois eles prejudicavam a validação do constructo por terem sentido contrário à informação latente. Esses itens estão destacados com a letra “i”.

Tabela 5  
Modelo de mensuração dos constructos de segunda ordem

Constructo	Item	Modelo inicial					Modelo final				
		CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	IC 95% <sup>3</sup>	VIF	CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	IC 95% <sup>3</sup>	VIF
Autoestima	AUTO1	0,62	0,39	0,21	[0,17; 0,27]	-	0,63	0,40	0,22	[0,17; 0,28]	-
	AUTO2	0,66	0,44	0,19	[0,14; 0,23]	-	0,67	0,45	0,19	[0,15; 0,24]	-
	AUTO3i	0,62	0,39	0,11	[0,05; 0,15]	-	0,61	0,37	0,11	[0,05; 0,16]	-
	AUTO4	0,62	0,39	0,16	[0,12; 0,21]	-	0,64	0,40	0,17	[0,13; 0,21]	-
	AUTO5i	0,43	0,18	0,06	[0,00; 0,11]	-	-	-	-	-	-
	AUTO6	0,82	0,68	0,22	[0,19; 0,26]	-	0,82	0,68	0,23	[0,20; 0,27]	-
	AUTO7	0,76	0,58	0,20	[0,16; 0,24]	-	0,76	0,58	0,21	[0,18; 0,25]	-
	AUTO8i	0,41	0,17	0,06	[0,00; 0,10]	-	-	-	-	-	-
	AUTO9i	0,74	0,55	0,14	[0,10; 0,17]	-	0,73	0,53	0,14	[0,10; 0,18]	-
	AUTO10i	0,66	0,44	0,13	[0,09; 0,17]	-	0,66	0,43	0,14	[0,10; 0,18]	-
Bem-estar	Comp. org. afetivo	0,91	0,84	0,42	[0,39; 0,45]	-	0,91	0,84	0,42	[0,39; 0,45]	-
	Env. com o trabalho	0,82	0,67	0,33	[0,30; 0,36]	-	0,82	0,68	0,34	[0,31; 0,37]	-
	Sat. com o trabalho	0,85	0,72	0,40	[0,37; 0,44]	-	0,85	0,72	0,40	[0,37; 0,43]	-
Engajamento	Vigor	0,97	0,95	0,57	[0,38; 0,74]	4,45	0,97	0,95	0,57	[0,38; 0,74]	4,45
	Dedicação	0,95	0,90	0,30	[0,11; 0,48]	4,99	0,95	0,90	0,30	[0,11; 0,50]	4,99
	Concentração	0,87	0,75	0,19	[0,06; 0,33]	2,93	0,87	0,75	0,19	[0,05; 0,34]	2,93
Desempenho	Tarefa	0,83	0,70	0,46	[0,17; 0,70]	1,45	0,84	0,70	0,47	[0,18; 0,71]	1,45
	Contexto	0,92	0,85	0,66	[0,45; 0,89]	1,45	0,92	0,85	0,66	[0,44; 0,88]	1,45

Nota. <sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade; <sup>3</sup> Intervalo Bootstrap. Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 6 são apresentadas as análises da validade convergente, a validade discriminante, a dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos reflexivos do modelo de mensuração (autoestima e bem-estar). Dessa forma, tem-se que:

- em todos os constructos os índices de confiabilidade AC ou CC foram superiores a 0,60, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos;
- de acordo com o critério Acceleration Factor (AF), todos os constructos foram unidimensionais;
- houve validação convergente em todos os constructos, dado que as AVEs foram superiores a 0,40;
- pelo critério de Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante em todos os constructos, visto que a variância compartilhada máxima foi inferior a AVE.

Tabela 6  
Validação do modelo de mensuração dos constructos de segunda ordem

Constructo	Itens/indicadores	AC <sup>1</sup>	CC <sup>2</sup>	Dim. <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VMC <sup>5</sup>
Autoestima	8	0,85	0,882	1	0,48	0,30
Bem-estar	3	0,83	0,896	1	0,74	0,70

Nota. <sup>1</sup> Alfa de Cronbach; <sup>2</sup> Confiabilidade Composta; <sup>3</sup> Dimensionalidade; <sup>4</sup> Variância Extraída; <sup>5</sup> Variância Máxima Compartilhada. Fonte: Elaborada pela autora.

### 5.3.2 Modelo estrutural (*inner model*)

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009) a Structural Equations Modeling (SEM) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foi utilizado o  $R^2$  (Tenenhaus *et al.*, 2004). O  $R^2$  representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% demonstram capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair Jr. *et al.*, 2014).

A Tabela 7 apresenta os resultados do modelo estrutural e a Figura 3 ilustra esses resultados. Dessa maneira, conclui-se que:

#### *Bem-estar*

- Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,51$  [0,41; 0,62]) da autoestima sobre o bem-estar; logo, quanto maior a autoestima maior tenderá a ser o bem-estar.
- A autoestima foi capaz de explicar 26,4% da variabilidade do bem-estar.

#### *Engajamento*

- Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,84$  [0,77; 0,90]) do bem-estar sobre o engajamento; logo, quanto maior o bem-estar maior tenderá a ser o engajamento.
- Bem-estar foi capaz de explicar 70,3% da variabilidade do engajamento.

## Desempenho

- Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,31$  [0,21; 0,41]) da autoestima sobre o desempenho; logo, quanto maior a autoestima maior tenderá a ser o desempenho.
- Houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,41$  [0,24; 0,57]) do engajamento sobre o desempenho; logo, quanto maior o engajamento maior tenderá a ser o desempenho.
- A autoestima, o bem-estar e o engajamento foram capazes de explicar 45,2% da variabilidade do desempenho.

Tabela 7

### Modelo estrutural dos constructos de segunda ordem

Endógenas	Exógenas	$\beta$	EP ( $\beta$ )	IC 95%	Valor-p	R <sup>2</sup>
Bem-estar	Autoestima	0,51	0,05	[0,41; 0,62]	0,000	26,4%
Engajamento	Bem-estar	0,84	0,03	[0,77; 0,90]	0,000	70,3%
	Autoestima	0,31	0,05	[0,21; 0,41]	0,000	
Desempenho	Bem-estar	0,06	0,08	[-0,1; 0,23]	0,456	45,2%
	Engajamento	0,41	0,08	[0,24; 0,57]	0,000	

Nota. Fonte: Elaborada pela autora.

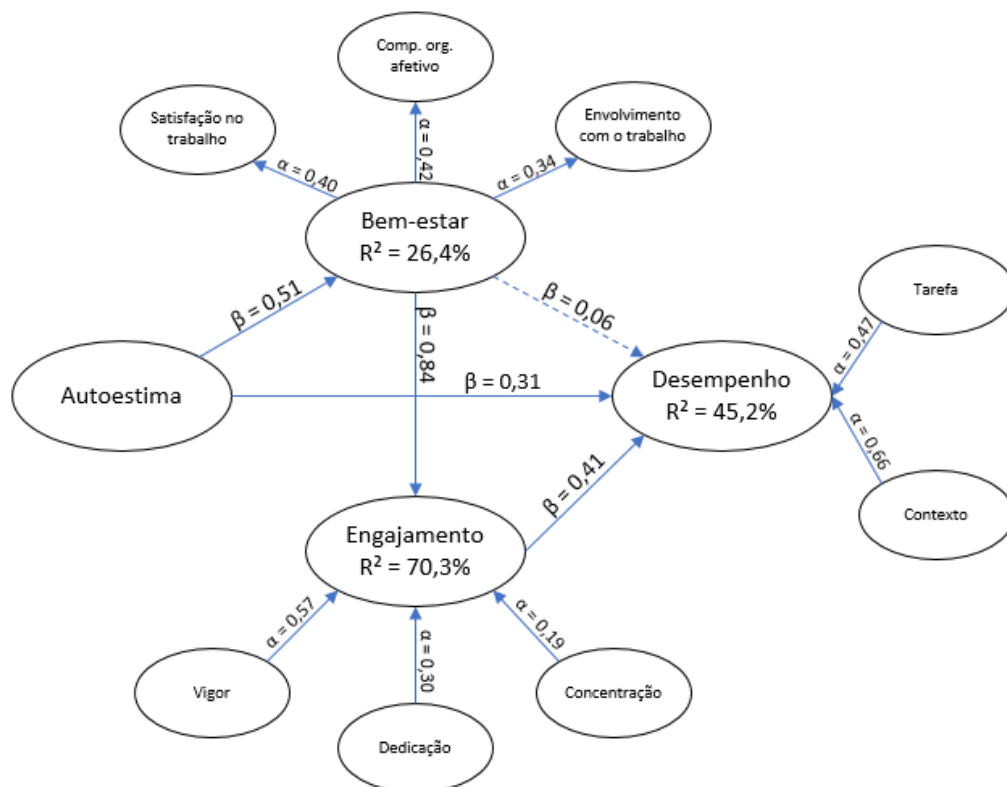


Figura 3. Ilustração do modelo estrutural

Nota. Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos através das análises tendo como base as hipóteses iniciais.

Tabela 8  
**Resultados das hipóteses pós-análise**

	<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
H1	Existe um efeito significativo da autoestima sobre o bem-estar.	Confirmada
H2	Existe um efeito significativo do bem-estar sobre o desempenho.	Não confirmada
H3	Existe um efeito significativo do bem-estar sobre o engajamento.	Confirmada
H4	Existe um efeito significativo do engajamento sobre o desempenho.	Confirmada
H5	Existe um efeito significativo da autoestima sobre o desempenho.	Confirmada

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 9 apresenta a comparação entre os tipos de diretoria quanto aos indicadores. Dessa forma, observou-se que não houve diferença significativa (valor-p < 0,050) entre as diretorias quanto a nenhum indicador. Cabe destacar que foi preciso agrupar alguns tipos de diretoria por motivo de baixa frequência a fim de viabilizar a comparação.

Tabela 9  
**Comparação das diretorias quanto aos indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Diretoria</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>EP</b>	<b>1ºQ</b>	<b>2ºQ</b>	<b>3ºQ</b>	<b>Valor-p<sup>1</sup></b>
Autoestima	Diretoria de gente e serviços	57	6,13	0,12	5,73	6,39	6,85	0,157
	Diretoria de op. ferroviárias e planej.	107	6,03	0,08	5,67	6,25	6,65	
	Diretoria de porto e minas	74	5,91	0,09	5,39	5,99	6,54	
	Outros	40	5,95	0,14	5,79	6,17	6,44	
Bem-estar	Diretoria de gente e serviços	57	4,98	0,13	4,28	4,96	5,61	0,187
	Diretoria de op. ferroviárias e planej.	107	4,87	0,11	4,21	4,98	5,62	
	Diretoria de porto e minas	74	4,81	0,12	4,16	4,75	5,48	
	Outros	40	4,62	0,13	4,05	4,40	5,14	
Engajamento	Diretoria de gente e serviços	57	5,45	0,14	5,02	5,63	6,19	0,226
	Diretoria de op. ferroviárias e planej.	107	5,31	0,12	4,63	5,51	6,29	
	Diretoria de porto e minas	74	5,23	0,11	4,67	5,20	5,92	
	Outros	40	5,16	0,15	4,60	5,13	5,75	
Desempenho	Diretoria de gente e serviços	57	5,75	0,10	5,17	5,91	6,33	0,357
	Diretoria de op. ferroviárias e planej.	107	5,85	0,06	5,54	5,93	6,32	
	Diretoria de porto e minas	74	5,74	0,07	5,39	5,79	6,23	
	Outros	40	5,67	0,09	5,28	5,77	6,07	

*Nota.* <sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis. Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 10 apresenta a comparação entre os cargos quanto aos indicadores. Dessa forma, observou-se que não houve diferença significativa (valor-p < 0,050) entre os cargos quanto a nenhum indicador. Cabe destacar que foi preciso agrupar alguns cargos por motivo de baixa frequência a fim de viabilizar a comparação.

Tabela 10

**Comparação dos cargos quanto aos indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>EP</b>	<b>1ºQ</b>	<b>2ºQ</b>	<b>3ºQ</b>	<b>Valor-p<sup>1</sup></b>
Autoestima	Analista	175	6,03	0,06	5,70	6,14	6,56	0,977
	Não analista	86	5,91	0,11	5,35	6,23	6,69	
Bem-estar	Analista	175	4,73	0,07	4,14	4,74	5,44	0,148
	Não analista	86	4,90	0,13	4,04	5,00	5,85	
Engajamento	Analista	175	5,21	0,08	4,64	5,22	5,91	0,100
	Não analista	86	5,35	0,14	4,58	5,53	6,33	
Desempenho	Analista	175	5,75	0,05	5,38	5,78	6,23	0,459
	Não analista	86	5,76	0,08	5,34	5,93	6,32	

Nota. <sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney. Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 11 apresenta a comparação entre os sexos quanto aos indicadores. Dessa forma, tem-se que:

- Houve diferença significativa (valor-p = 0,013) entre os sexos quanto ao indicador autoestima, sendo que a média do indicador entre os homens é maior que a média do indicador entre as mulheres;
- Houve diferença significativa (valor-p = 0,009) entre os sexos quanto ao indicador bem-estar, sendo que a média do indicador entre os homens é maior que a média do indicador entre as mulheres;
- Houve diferença significativa (valor-p = 0,008) entre os sexos quanto ao indicador engajamento, sendo que a média do indicador entre os homens é maior que a média do indicador entre as mulheres;
- Houve diferença significativa (valor-p = 0,001) entre os sexos quanto ao indicador desempenho, sendo que a média do indicador entre os homens é maior que a média do indicador entre as mulheres.

Tabela 11

**Comparação dos sexos quanto aos indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>EP</b>	<b>1ºQ</b>	<b>2ºQ</b>	<b>3ºQ</b>	<b>Valor-p<sup>1</sup></b>
Autoestima	Feminino	130	5,89	0,07	5,39	5,99	6,53	0,013
	Masculino	148	6,11	0,07	5,78	6,28	6,69	
Bem-estar	Feminino	130	4,70	0,08	4,04	4,67	5,36	0,009
	Masculino	148	4,96	0,09	4,28	5,10	5,63	
Engajamento	Feminino	130	5,16	0,09	4,55	5,17	5,85	0,008
	Masculino	148	5,42	0,09	4,83	5,57	6,31	
Desempenho	Feminino	130	5,65	0,06	5,21	5,74	6,07	0,001
	Masculino	148	5,88	0,05	5,54	5,97	6,35	

Nota. <sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney. Fonte: Elaborada pela autora.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todos os construtos estudados apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,40$ ), Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60, ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade, o que validou o modelo proposto.

Os resultados da pesquisa serão discutidos à luz da base teórica tendo em vista as hipóteses formuladas e os objetivos propostos neste estudo.

A hipótese H1 buscou investigar a existência de efeito significativo da autoestima sobre o bem-estar no trabalho. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

Hipótese	Construto	Construto	Autor
H1	Autoestima	Bem-estar no trabalho	Mäkikangas & Kinnunen (2003).
			Wang, Liu, Yu, Wu, Chang, & Wang (2017).
			Andrade & Souza (2010).

Mäkikangas e Kinnunen (2003) identificaram em seus estudos que os baixos níveis de autoestima e o otimismo tiveram um efeito negativo direto sobre o esgotamento emocional e o sofrimento mental entre os empregados homens. Wang *et al.* (2017) assinalaram que o capital psicológico e a autoestima mediam as relações entre desequilíbrio esforço-recompensa e o bem-estar. Andrade e Souza (2010) verificaram que a promoção de ações voltadas para suporte emocional, em especial estratégias para o fortalecimento da autoestima, possibilitou mais saúde mental no trabalho, podendo ser um meio para suscitar mudanças culturais. Conforme explicitado no Capítulo 2, as relações entre autoestima e bem-estar têm sido apresentadas na literatura pesquisada como uma variável moderadora que, ao se relacionar com outros construtos, impactam no bem-estar no trabalho.

O presente estudo levantou a hipótese da existência de um efeito significativo da autoestima sobre o bem-estar no trabalho. Essa hipótese foi confirmada, indicando que, quanto maior a autoestima, maior tenderá ser o bem-estar no trabalho. A autoestima foi capaz de explicar 26,4% da variabilidade do bem-estar no trabalho, o que indica uma capacidade moderada. Essa confirmação contribui para a academia, uma vez que essa relação direta não foi encontrada nas literaturas pesquisadas.

A hipótese H2 buscou investigar a existência de efeito significativo do bem-estar sobre o desempenho. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores, como pode se verificar no quadro a seguir:



Hipótese	Construto	Construto	Autor
H2	Bem-estar no trabalho	Desempenho	Wright, Bonett, & Sweeney (1993).
			Man & Ticu (2015).
			Lin, Yu, & Yi (2014).
			Beiriz, Tureta, & Balassiano (2013).

O objetivo era verificar a existência de um efeito significativo do bem-estar no trabalho sobre o desempenho. Essa hipótese não foi confirmada. Não houve correlação significativa (valor- $p > 0,050$ ) entre bem-estar no trabalho e desempenho.

Wright, Bonett e Sweeney (1993) constataram em sua pesquisa que a saúde mental foi relacionada positivamente como preditor do desempenho. Man e Ticu (2015) encontraram associação significativa entre bem-estar subjetivo e desempenho profissional. Lin, Yu e Yi (2014) mostraram que o afeto positivo dos empregados tem um efeito positivo tanto na sensação de bem-estar quanto no desempenho no trabalho. É possível identificar nesses estudos que o objeto tratado foi a saúde mental, que conceitualmente faz parte do universo do bem-estar e do bem-estar subjetivo, que, na literatura, reflete uma dimensão do bem-estar. O presente estudo buscou identificar a relação do bem-estar no trabalho, proposto por Siqueira e Padovam (2008), com o desempenho no trabalho. Nesse sentido, por mais que ambos estudos tentassem compreender o bem-estar no contexto organizacional, tratam-se de conceitos/instrumentos de medida distintos. Porém, Beiriz, Tureta e Balassiano (2013) buscaram investigar essa mesma relação (bem-estar no trabalho e desempenho), e os resultados apresentados indicaram uma relação existente, porém fraca entre os construtos. A escala de medida utilizada foi a escala brasileira de bem-estar no trabalho desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2008).

A hipótese H3 buscou averiguar a existência de um efeito significativo do bem-estar no trabalho sobre o engajamento. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

Hipótese	Construto	Construto	Autor
H3	Bem-estar no trabalho	Engajamento	Cavalcante, Siqueira, & Kuniyoshi (2015).

Essa hipótese foi confirmada. Esses resultados também foram encontrados por Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2015). Os autores, ao calcularem os coeficientes de determinação entre engajamento no trabalho e as três dimensões de bem-estar no trabalho, obtiveram, respectivamente, um valor de  $R^2=26,4\%$  para o compartilhamento de variância

entre engajamento no trabalho e satisfação no trabalho, e de 30,14% entre engajamento no trabalho e envolvimento no trabalho. Por sua vez, um valor de 25,40% entre engajamento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, concluindo que, à medida que o engajamento no trabalho assume valores altos, crescem proporcionalmente nos profissionais pesquisados os indicadores de bem-estar no trabalho.

O presente estudo buscou analisar as variáveis do bem-estar no trabalho e suas relações com o engajamento de forma independente. Foi encontrada uma relação substancial,  $R^2$  de 70,3% entre os construtos bem-estar no trabalho e engajamento, indicando que, quanto maior o bem-estar no trabalho, maior tenderá ser o engajamento.

A hipótese H4 buscava averiguar a existência de um efeito significativo do engajamento sobre o desempenho. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

Hipótese	Construto	Construto	Autor
H4	Engajamento	Desempenho	Harter, Schmidt, & Hayes (2002).
			Anitha (2014).
			Rich, Lepine, & Crawford (2010).

Essa hipótese foi confirmada, corroborando com os resultados obtidos por Harter, Schmidt e Hayes (2002), que encontraram relações entre a satisfação e o engajamento dos funcionários nos resultados de negócios. Anitha (2014), que constatou que tem impacto significativo no desempenho dos funcionários e, com Rich, Lepine e Crawford (2010), que verificaram que o engajamento media as relações entre congruência de valor, suporte organizacional percebido e autoavaliações centrais, e duas dimensões de desempenho de trabalho: desempenho de tarefa e comportamento de cidadania organizacional. Portanto, o presente estudo identificou a existência de um efeito significativo do engajamento sobre o desempenho; logo, quanto maior o engajamento maior tenderá a ser o desempenho.

Por fim, a hipótese H5 investigou a existência de efeito significativo da autoestima sobre o desempenho. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

Hipótese	Construto	Construto	Autor
H5	Autoestima	Desempenho	Ferris <i>et al.</i> (2010).
			Judge & Bono (2001).
			Kumar (2017).
			Akgunduz (2015).

Esta hipótese foi confirmada corroborando com as investigações de Judge e Bono (2001), que encontraram relações positivas entre autoestima e desempenho. Ferris *et al.* (2010) também encontraram relações entre autoestima e desempenho, porém essa relação foi encontrada a partir da análise de que outros aspectos do *self* podem servir para moderar os efeitos do nível de autoestima, pois, para os autores, as contingências da autoestima não oferecem um quadro completo dos efeitos da autoestima. Kumar (2017), apesar de também identificar relações positivas entre autoestima e engajamento, demonstrou que essa variável se relaciona de forma indireta. Isso porque, em uma organização ou local de trabalho, a baixa autoestima de um indivíduo pode afetar negativamente o bem-estar mental, o que pode levar ao estresse, à baixa produtividade e à perda. Akgunduz (2015), que em seu estudo sobre a influência da autoestima e o papel do estresse sobre o desempenho no trabalho nos empreendimentos hoteleiros, também verificou que a autoestima dos funcionários tem um efeito positivo em seu desempenho.

A relação entre a autoestima e o desempenho individual no trabalho tem sido amplamente discutida na literatura e diferentes resultados têm sido encontrados. A confirmação dessa hipótese é significativa, pois comprovou que, quanto maior a autoestima, maior tenderá a ser o desempenho, contribuindo com a literatura sobre o tema.

Um aspecto relevante encontrado nos estudos foi a diferenciação entre homens e mulheres nos construtos pesquisados. Foram encontradas diferenças significativas entre os sexos, sendo que a média dos indicadores de autoestima, de bem-estar no trabalho e de engajamento dos homens é maior do que entre as mulheres. Outro aspecto relevante foi que, quanto maior o tempo de empresa, maiores serão a autoestima e o desempenho. Diferenças entre autoestima entre homens e mulheres já haviam sido sinalizadas por Rosenberg (1965).

A autoestima, o bem-estar no trabalho e o engajamento foram, juntos, capazes de explicar 45,2% do desempenho.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa foi identificar as influências da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento no desempenho individual. Para atender a esse objetivo, utilizou-se a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, com a aplicação de questionário para os empregados de uma *holding* logística. Os respondentes foram, em sua maioria, homens (53,2% *versus* 43,5% de mulheres), 67% analistas, com um tempo de empresa de até 3 anos.

Dentro das dimensões que compõem o bem-estar no trabalho (satisfação com o trabalho, comportamento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho), o comportamento organizacional afetivo foi o que apresentou maior força, indicando a ligação positiva com a organização e seus objetivos. No que tange o engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção), o vigor foi a dimensão que mais se destacou, ou seja, os respondentes tendem a apresentar altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho e disposição em investir esforços para persistir, mesmo diante das dificuldades. Já no que se refere ao desempenho (tarefa e contexto), a dimensão contextual foi a que apresentou maior relevância; logo, os empregados tendem a estar mais vulneráveis a aspectos motivacionais e de personalidade do que na capacidade de executar tarefas.

No que diz respeito aos objetivos específicos – identificar a influência: 1) da autoestima no bem-estar no trabalho; 3) do bem-estar no trabalho no engajamento; 4) do engajamento no desempenho; e 5) da autoestima no desempenho, considerando os construtos de primeira ordem –, os resultados encontrados nos permitem dizer que existe uma relação significativa e positiva entre eles. Apenas o objetivo específico que buscou identificar (2) a influência do bem-estar no trabalho no desempenho que não foi atingido, por não terem sido encontradas relações entre os construtos.

Os resultados obtidos demonstram que a autoestima, o bem-estar no trabalho e o engajamento foram capazes de explicar 45,2% do desempenho, respondendo assim ao objetivo geral da pesquisa.

### 7.1 Contribuições da pesquisa

Para a teoria, a principal contribuição apresentada por esta dissertação é a análise de elementos amplamente abordados no referencial teórico, num esquema que permite examinar o quanto cada um influencia o desempenho. Tal contribuição permitirá a evolução de análises,

o aprofundamento nos elementos propostos e a ampliação do estudo para outros construtos. Ainda, pode-se considerar como benefício deste trabalho a relação direta e significativa dos construtos autoestima e bem-estar, bem como a importância do bem-estar no engajamento. O estudo também contribuiu para fortalecer as teorias que correlacionam de forma positiva a influência da autoestima no bem-estar e, neste caso especificamente, o bem-estar no trabalho. Aliado a isso, o modelo apresentado trata-se de um instrumento de pesquisa validado, que apresentou consistência em suas mensurações (Alfa de Cronbach acima de 0,80), o qual pode servir de referência para realizações de outros estudos relativos ao tema.

Sob o ponto de vista gerencial, a principal contribuição deriva do modelo conceitual proposto, que pode colaborar para orientar a organização rumo a um melhor desempenho, isso considerando que a pesquisa evidencia elementos que estatisticamente foram aceitos como significativos em relação ao desempenho. Uma outra consideração a respeito do modelo é a força da relação encontrada entre engajamento e desempenho ( $\beta = 0,41$ ) e autoestima e desempenho ( $\beta = 0,31$ ), demonstrando que investir em ações voltadas para o fortalecimento desses dois construtos podem impactar positivamente o desempenho individual.

## **7.2 Limitações da pesquisa**

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Foi realizada em empresas privadas de um único setor, ou seja, o setor logístico, por meio de uma amostra de natureza intencional. Os questionários foram respondidos por empregados atuantes em nove estados brasileiros e buscou abranger o maior número de respondentes. Dada a natureza não probabilística da amostra, faz-se necessário esclarecer que ela não contempla líderes nem representa as empresas do setor logístico brasileiro. Seus resultados, contudo, podem sugerir novas pesquisas dentro dessa temática.

## **7.3 Sugestões para pesquisas futuras**

Sugere-se, assim, que este tipo de pesquisa continue a ser replicado em diferentes organizações e setores e que sejam investigadas as influências da cultura e do gênero. Sugere-se agregar no modelo contingências da autoestima que podem demonstrar a importância que o indivíduo atribui a esta no ambiente organizacional. Outra sugestão é a realização da análise reversa, verificar o impacto do desempenho na autoestima, no bem-estar no trabalho e no engajamento.

## REFERÊNCIAS

- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1082-1099.
- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, E. R. de, & Souza, E. Ramos de (2010). Autoestima como expressão de saúde mental e dispositivo de mudanças na cultura organizacional da polícia. *Psicologia Clínica*, 22(2), 179-195.
- Andrade, E. R. de, Sousa, E. R. D., & Minayo, M. C. D. S. (2009). Intervenção visando a autoestima e qualidade de vida dos policiais civis do Rio de Janeiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, 14, 275-285.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308.
- Ashworth, P. D., & Saxton, J. (1990). On 'competence'. *Journal of Further and Higher Education*, 14(2), 3-25.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Barclay, D.; Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barreto Santos, G., & Ceballos, A. G. da C. de (2013). Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. *Psicologia em Estudo*, 18(2), 247-255.

- Beiriz, L. P. L., Tureta, C., & Balassiano, M. (2013). Bem-estar e desempenho no trabalho: o caso de uma empresa de comunicação. *Encontro do ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184.
- Bendassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In L. de O. Borges, & L. Mourão (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 53-84). Porto Alegre: Artmed.
- Bernstorff, V. H. (2007). Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual. *Encontro Anual da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Boehs, S., Silva, N., & Cugnier, J. (2017). Psicologia positiva aplicada às organizações e ao trabalho. In S. Boehs, & N. Silva (Org.). *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho* (pp.43-59). São Paulo: Vetor.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In Cudeck R, Du Toit S., & Sörbom D. (Eds.). *Structural equation modeling: present and future. A festschrift in honor of Karl Jöreskog* (pp. 139-168). Chicago: Scientific Software International.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In *Reunião Anual de Psicologia. Resumos*, 19.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Branden, N. (2000). *Autoestima e os seus seis pilares* (6a. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.

- Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. do N. da, Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. dos S. (2013). Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225-237. Recuperado em 1 out. 2017, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200006&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200006&lng=pt&tlng=pt)
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Capra, F. (1982). *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente* (Á. Cabral, Trad.). São Paulo: Cultrix.
- Castro Alves, P., Faria Neves, V., Ferreira Dela Coleta, M., & Oliveira, Á. D. F. (2012). Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 20(4).
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2015). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA*, 29(4), 23.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation*. Quebec: Eska.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Barueri: Editora Manole.
- Chin, W. W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Chin, W. W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705.
- Coelho Jr., F. A. (2011). Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa, PB, Brasil, 3.
- Coelho Jr., F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. C. (2010). Validação psicométrica de medida de autoavaliação de desempenho no trabalho. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.



- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Collins, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração* (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being, absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-544.
- Coopersmith, S. (1981). *Self-esteem inventories*. [S.l.]: WH Freeman.
- Covacs, J. M. L. D. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.
- Cruz, R. M. (2017). Prefácio. In S. T. M Boehs, & N. Silva (Org.). *Psicologia positiva nas Organizações e do trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542.
- Duarte, P. C. S. (2013). *Bem-estar subjetivo, locus de controlo e autoestima em adultos* (Dissertação de mestrado). Curso de Mestrado em Psicologia Aconselhamento e Psicoterapia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Duclos, G. (2006). *A autoestima, um passaporte para a vida* (R. Rocha, Trad.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the Bootstrap*. [S.l.]: Chapman & Hall.
- Escada, A., & Almeida, S. (2003). *Autoestima do formador*. Lisboa: Edições 70.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X., & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: the moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*, 63(3), 561-593.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Franco, A. D. F. (2009). O mito da autoestima na aprendizagem escolar. *Psicologia Escolar e Educacional*, 13(2), 325-332.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Freire, Paulo. (1974). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Furnham, A., & Walsh, J. (1991). Consequences of person environment incongruence: absenteeism, frustration and stress. *Journal of Social Psychology*, 131, 187-204.
- Galinha, I. C., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 6(2), 203-204.
- Guzzo, R. S. L. (2002). Estudo inicial do inventário de autoestima (SEI) – Forma A. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), 143-150.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (L. B. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Harter, J. C., Amy, E., Mount, M. K. K., Witt, L. A., & Murray, R. B. (2003). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Harter, S. (1993). Causes and consequences of low self-esteem in children and adolescents. In R. F. Baumeister (Ed.). *Self-esteem* (pp. 87-116). Boston: Springer.
- Helliwell, J., & Putnam, R. D. (2005). The social context of well-being. In F. A. Huppert, B. Keverne, & N. Baylis (Eds.). *The science of well-being* (pp. 435-459). Oxford: Oxford University Press.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2012). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hern, M. (Org.). (1996). *Deschooling our lives*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Hewitt, J. P. (2009). Self-esteem. In S. J. Lopez (Ed.). *Encyclopedia of positive psychology* (vol. 2, pp. 880- 886). Malden: Wiley-Blackwell Publishers.
- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, 32(2), 319-325.
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric statistical methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Hutz, C. S. (2014). Introdução. In C. S. Hutz (Org.). *Avaliação em psicologia positiva* (pp. 7-17). Porto Alegre: Artmed.
- Hutz, C. S., & Zanon, C. (2011). Revisão da adaptação, validação e normatização da escala de autoestima de Rosenberg. *Avaliação Psicológica*, 10(1), 41-49.
- Ibrahim, M., & Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562-582.
- James, W. (1918). *The principles of psychology* (Vol. 1). New York: Dover Publications.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C.W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Korman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1p1), 31.

- Kumar, N. (2017). Self-esteem and its impact on performance. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2), 142-147.
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1537-1547.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job inventory. *Journal of Applied Psychology*, 43, 24-33.
- Loiola, E. D. S. C., de Carvalho Alves, H. M., & Siqueira, M. M. M. (2017). Relação entre percepção de justiça e bem-estar no trabalho em profissionais brasileiros. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 18(1), 85-90.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-Eletrônica*, 1(2), 1-12.
- Lucena, M. D. da S. (1992). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage* (Vol. 31). London: John Wiley & Sons.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557.
- Man, M., & Ticu, C. (2015). Subjective well-being and professional performance. *Land Forces Academy Review*, 20(2), 211.
- Mariñelarena-Dondena, L. (2016). A psicologia positiva no século XIX: história e situação atual do movimento na América Latina. In L. S. Seibel, M. Poletto, & S. H. Koller (Org.). *Psicologia positiva* (pp.13-28). Curitiba: Juruá.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2015). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meister, J. C. (1999). *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books

- Mendes, J. D., Vitoreti, V. D. P. T., & Silva, A. S. da (2015). Motivação e autoestima: possibilidades para o sucesso educacional. *Maiêutica-Pedagogia*, 3(1), 61-68.
- Menezes, M. D. M. P. N. (2008). *Satisfação conjugal, autoestima e imagem corporal em indivíduos ostomizados* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Portugal.
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Monecke, A., & Leisch, F. (2012). semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, 48(1), 1-32.
- Morin, E. (1996). A noção de sujeito. In D. F. Schinitam (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade* (pp. 45-58). Porto Alegre: Artmed.
- Mosquera, J. J. M., & Stobäus, C. D. (2006). Autoimagem, autoestima e autorrealização: qualidade de vida na universidade. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 7(1), 83-88.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2(3), 183-200.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Pacico, J. C., & Bastianello, M. R. (2014). As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros. In C. S. Hutz (Org.). *Avaliação em psicologia positiva*. Porto Alegre: Artmed.
- Paludo, S. dos S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paideia*, 17(36), 9-20.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.

- Prearo, L. C. (2013). *Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Raïche, G., Walls, T. A., Magis, D., Riopel, M., & Blais, J. G. (2013). Non-graphical solutions for Cattell's scree test. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 9(1), 23.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Rosenberg, M. (1965). The measurement of self-esteem. In *Society and the adolescent self-image* (pp. 16-36). Princeton, Princeton University Press.
- 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.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Santos, J. V. dos, & Gonçalves, G. (2015). A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 123-132.
- Sbicigo, J. B., Bandeira, D. R., & Dell'Aglio, D. D. (2010). Escala de Autoestima de Rosenberg (EAR): validade fatorial e consistência interna. *Psico-USF*, 15(3), 395-403.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Delbrige, K. Alfes, A. Shantz, E. Soanne (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). London/New York: Routledge.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schultheisz, T. S. D. V., & Aprile, M. R. (2015). Autoestima, conceitos correlatos e avaliação. *Revista Equilíbrio Corporal e Saúde*, 5(1), 36-48.
- Seligman, M. E. (2011). *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: an introduction. In M. Csikszentmihalyi. *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). [S.l.]: Springer Netherlands.
- Serra, A. S. V. (1988). O autoconceito. *Análise Psicológica*, 6, 101-110.
- Silva, N., & Boehs, S. (2017). Psicologia positiva historicidade, episteme, ontologia, natureza humana e método. In S. Boehs, & N. Silva (Org.). *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho* (pp. 23-41). São Paulo: Vetor.
- Silva, U. L. da, & Oliveira, Á. de F. (2017). Qualidade de vida e valores nas organizações: impactos na confiança do empregado. *Psicologia Ciência e Profissão*, 37(1), 7-17.
- Siqueira, M. M. M. (2009). Bem-estar no trabalho. In J. P. Cuz, S. N. Jesus, & C. Nunes (Coord.). *Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde* (pp. 249-264). Faro: Textiverso.
- Siqueira, M. M. M. *et al.* (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- Siqueira, M. M. M., Barbosa, T., & Ferraz, C. (2008). Análise de estudos brasileiros sobre o bem-estar no trabalho. *Seminário de Pesquisa GIBEST: Grupo Interinstitucional de Pesquisa de Bem-estar, Suporte Social e Trabalho*, São Bernardo do Campo, SP, Brasil, 5.
- Siqueira, M., Maria, M., Shoiti Kuniyoshi, M., & Cavalcante, M. M. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64. Recuperado em 4 jul. 2018, de <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 3-27). London: John Wiley & Sons.
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(2), 614-632.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting* (Vol. 1, pp. 739-742)
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V.; Chatelin, Y. e Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Tolfo, S.; & Silva, N. (2017). Os significados e os sentidos positivos do trabalho. In S. Boehs, & N. Silva (Org.). *Psicologia positiva nas organizações e do trabalho: conceitos, fundamentos e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., Magnam, E. dos S., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2016). Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In C. S. Hutz. *Avaliação em psicologia positiva: técnicas e medidas*. São Paulo: Hogrefe CETEPP.
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30.
- Vinzi, V. E.; Chin, W. W.; Henseler; J., & Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. [S.l.]: Springer.
- Wang, Z., Liu, H., Yu, H., Wu, Y., Chang, S., & Wang, L. (2017). Associations between occupational stress, burnout and well-being among manufacturing workers: mediating roles of psychological capital and self-esteem. *BMC Psychiatry*, 17(1), 364.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Whire, K., & Jacques, P. (2007). Combined diet and exercise intervention in the workplace. *American Association of Occupational Health Nurses*, 55(3), 109-114.
- 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(4), 277-284.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.



**APÊNDICE A – Definição dos construtos investigados na pesquisa**

<b>Construto</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor/ano</b>
Autoestima	Conjunto de sentimentos e pensamentos do indivíduo sobre o seu próprio valor, competência e adequação, que se reflete em uma atitude positiva ou negativa em relação a si mesmo.	Rosenberg (1965)
Bem-estar no trabalho	Construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).	Siqueira & Padovam (2008)
Engajamento	Trata-se de um estado mental positivo que produz um sentimento de realização associado ao trabalho, identificado por vigor, dedicação e absorção.	Schaufeli & Bakker (2004)
Desempenho	Construto comportamental, ou seja, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance dos objetivos emocionalmente relevantes	Bendassolli (2012)

**APÊNDICE B – Caracterização do questionário de autoestima**

<b>Item</b>	<b>Afirmação</b>	<b>Autor/ano</b>
1	Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas.	Rosenberg (1965)
2	Eu acho que tenho várias boas qualidades.	Rosenberg (1965)
3	Levando tudo em conta, eu penso que sou um fracasso.	Rosenberg (1965)
4	Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.	Rosenberg (1965)
5	Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.	Rosenberg (1965)
6	Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.	Rosenberg (1965)
7	No conjunto, eu estou satisfeito comigo.	Rosenberg (1965)
8	Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.	Rosenberg (1965)
9	Às vezes eu acho que não presto para nada.	Rosenberg (1965)
10	Às vezes eu me sinto inútil.	Rosenberg (1965)

**APÊNDICE C – Caracterização do questionário de  
bem-estar no trabalho: comportamento organizacional afetivo**

<b>Item</b>	<b>Afirmação</b>	<b>Autor/ano</b>
11	Esta empresa merece a minha lealdade.	Meyer & Allen (1997). Traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989).
12	Eu gosto de trabalhar nesta empresa (sou emocionalmente ligado a ela).	Meyer & Allen (1997). Traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989).
13	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.	Meyer & Allen (1997). Traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989).
14	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	Meyer & Allen (1997). Traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989).
15	Eu sinto um forte senso de integração com a empresa.	Meyer & Allen (1997). Traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989).

**APÊNDICE D – Caracterização do questionário de  
bem-estar no trabalho: envolvimento com o trabalho**

<b>Item</b>	<b>Afirmação</b>	<b>Autor/ano</b>
16	As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	Lodahl & Kejner (1965) e, no Brasil, validada e adaptada por Siqueira & Padovam (2008).
17	As horas que passo trabalhando são as melhores do meu dia.	Lodahl & Kejner (1965) e, no Brasil, validada e adaptada por Siqueira & Padovam (2008).
18	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	Lodahl & Kejner (1965) e, no Brasil, validada e adaptada por Siqueira & Padovam (2008).
19	Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.	Lodahl & Kejner (1965) e, no Brasil, validada e adaptada por Siqueira & Padovam (2008).
20	Estou pessoalmente ligado ao meu trabalho.	Lodahl & Kejner (1965) e, no Brasil, validada e adaptada por Siqueira & Padovam (2008).

**APÊNDICE E – Caracterização do questionário de bem-estar no trabalho: satisfação com o trabalho**

<b>Item</b>	<b>Afirmção</b>	<b>Autor/ano</b>
21	Eu estou satisfeito com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	Siqueira (2005)
22	Eu estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	Siqueira (2005)
23	Eu estou satisfeito com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	Siqueira (2005)
24	Eu estou satisfeito com o meu salário comparado a minha capacidade profissional.	Siqueira (2005)
25	Eu estou satisfeito em como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal.	Siqueira (2005)
26	Eu estou satisfeito com o entendimento entre eu e meu chefe.	Siqueira (2005)
27	Eu estou satisfeito com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	Siqueira (2005)
28	Eu estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.	Siqueira (2005)

### APÊNDICE F – Caracterização do questionário de engajamento

<b>Item</b>	<b>Afirmção</b>	<b>Autor/ano</b>
29	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	Schaufeli & Bakker (2004)
30	Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.	Schaufeli & Bakker (2004)
31	O tempo voa enquanto estou trabalhando.	Schaufeli & Bakker (2004)
32	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	Schaufeli & Bakker (2004)
33	Sou entusiasmado com o meu trabalho.	Schaufeli & Bakker (2004)
34	Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	Schaufeli & Bakker (2004)
35	Meu trabalho me inspira.	Schaufeli & Bakker (2004)
36	Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã.	Schaufeli & Bakker (2004)
37	Sinto-me feliz quando estou intensamente, envolvido no trabalho.	Schaufeli & Bakker (2004)
38	Tenho orgulho do trabalho que realizo.	Schaufeli & Bakker (2004)
39	Eu fico absorvido com o meu trabalho.	Schaufeli & Bakker (2004)
40	Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.	Schaufeli & Bakker (2004)
41	Para mim o meu trabalho é desafiador.	Schaufeli & Bakker (2004)
42	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	Schaufeli & Bakker (2004)
43	Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.	Schaufeli & Bakker (2004)
44	É difícil desligar-me do meu trabalho.	Schaufeli & Bakker (2004)
45	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	Schaufeli & Bakker (2004)

### APÊNDICE G – Caracterização do questionário de desempenho

<b>Item</b>	<b>Afirmção</b>	<b>Autor/ano</b>
46	Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
47	Recebo as tarefas especiais para realizar.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
48	Tenho uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
49	Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
50	Qual nota de 1 a 7 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
51	Sou focado no cumprimento da meta.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
52	Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente assumidos.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
53	Sou focado em detalhes.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
54	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a qualidade.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
55	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a quantidade.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
56	Sou eficaz em atender as metas estabelecidas pela minha gerência.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
57	Percebo que o trabalho que faço ajuda a melhorar esta empresa.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
58	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
59	Reconheço como responsável pelos resultados do meu trabalho.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
60	Procuro o responsável da equipe para tirar as dúvidas sobre o trabalho.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
61	Me auto-oriento dialogando com os demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
62	Realizo atividades que vão além do cargo.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
63	Sou persistente para realizar tarefas prescritas.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
64	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
65	Coopero com os colegas de trabalho.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
66	Obedeço regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
67	Defendo os interesses da organização.	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)

### APÊNDICE H – Questionário – Instrumento de pesquisa

Leia as questões abaixo com atenção marcando na opção que corresponde <b>como você se sente em relação ao seu trabalho</b> , sendo 1 correspondente ao discordo totalmente e 7 concordo totalmente.								
Questões		Discordo plenamente				Concordo plenamente		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo, tanto quanto as outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
5	Às vezes eu acho que não presto para nada.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
7	No conjunto, eu estou satisfeito comigo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Às vezes eu acho que não presto para nada.	1	2	3	4	5	6	7
10	Às vezes eu me sinto inútil.	1	2	3	4	5	6	7
11	Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu gosto de trabalhar nesta empresa (sou emocionalmente ligado a ela).	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu sinto um forte senso de integração com a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16	As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17	As horas que passo trabalhando são as melhores do meu dia.	1	2	3	4	5	6	7
18	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19	Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20	Estou pessoalmente ligado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
21	Eu estou satisfeito com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22	Eu estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5	6	7
23	Eu estou satisfeito com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5	6	7
24	Eu estou satisfeito com o meu salário comparado a minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5	6	7
25	Eu estou satisfeito em como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
26	Eu estou satisfeito com o entendimento entre eu e meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
27	Eu estou satisfeito com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
28	Eu estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7



29	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	1	2	3	4	5	6	7
30	Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.	1	2	3	4	5	6	7
31	O tempo voa enquanto estou trabalhando.	1	2	3	4	5	6	7
32	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	1	2	3	4	5	6	7
33	Sou entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
34	Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	1	2	3	4	5	6	7
35	Meu trabalho me inspira.	1	2	3	4	5	6	7
36	Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã.	1	2	3	4	5	6	7
37	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
38	Tenho orgulho do trabalho que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
39	Eu fico absorvido com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
40	Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.	1	2	3	4	5	6	7
41	Para mim o meu trabalho é desafiador.	1	2	3	4	5	6	7
42	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	1	2	3	4	5	6	7
43	Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
44	É difícil desligar-me do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
45	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	1	2	3	4	5	6	7
46	Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7
47	Recebo as tarefas especiais para realizar.	1	2	3	4	5	6	7
48	Tenho uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
49	Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
50	Qual nota de 1 a 7 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
51	Sou focado no cumprimento da meta.	1	2	3	4	5	6	7
52	Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente assumidos.	1	2	3	4	5	6	7
53	Sou focado em detalhes.	1	2	3	4	5	6	7
54	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
55	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a quantidade.	1	2	3	4	5	6	7
56	Sou eficaz em atender as metas estabelecidas pela minha gerência.	1	2	3	4	5	6	7
57	Percebo que o trabalho que faço ajuda a melhorar esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
58	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim.	1	2	3	4	5	6	7
59	Reconheço como responsável pelos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

60	Procuro o responsável da equipe para tirar as dúvidas sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
61	Me auto-oriento dialogando com os demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente.	1	2	3	4	5	6	7
62	Realizo atividades que vão além do cargo.	1	2	3	4	5	6	7
63	Sou persistente para realizar tarefas prescritas.	1	2	3	4	5	6	7
64	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.	1	2	3	4	5	6	7
65	Coopero com os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
66	Obedeço às regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.	1	2	3	4	5	6	7
67	Defendo os interesses da organização.	1	2	3	4	5	6	7