



**Instituto Universitário de Lisboa**

**Escola de Ciências Sociais e Humanas**  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Práticas de promoção de saúde, Bem-estar no trabalho, Intenção de  
*Turnover* e Desempenho Organizacional

Daniela Sofia Antunes Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia  
Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sónia P. Gonçalves, Investigadora Auxiliar, CIS-IUL, ISCTE-IUL, Professora  
Adjunta, Instituto Politécnico de Tomar

Setembro, 2017

## Dedicatória

*Ao meu **Pai** e à minha **Avó** materna,  
apesar de já não estarem cá fisicamente,  
eu sei que me acompanham em cada passo.*

*A **Deus**, a minha maior força e que me  
permitiu chegar até aqui.*

***“O Senhor é a minha força, ao Senhor o meu canto,  
Nele está a salvação e Nele confio e nada temo!”***

## Agradecimentos

Chegada a esta etapa não posso deixar de referir as pessoas que contribuíram para o alcance deste objetivo, sem elas o caminho teria sido, certamente, muito mais difícil.

Em primeiro lugar, à minha **Mãe**, é sem dúvida a pessoa que mais me apoiou em todo este processo e que sempre acreditou em mim, até mesmo quando eu própria duvidava. Obrigada! Obrigada por me incentivares a nunca desistir e a acreditar em mim mesma.

Não posso deixar de referir os meus **Avós** que me mostram diariamente o poder que a família tem na nossa vida, não poderia pedir melhor.

À família que eu escolhi, os meus **Amigos**, todos eles com um papel fundamental neste percurso, seja pela companhia nos dias longos de estudo, ou pelo simples facto de me levarem a desanuviar quando os pensamentos já estavam confusos. Devo-vos muito, por este simples exemplo e muito mais.

Quero fazer uma referência especial à **Catarina Gonçalves** e ao **Marco Lourenço**, companheiros desde o primeiro dia de faculdade até ao fim, a amizade que se criou entre nós foi das melhores coisas que a faculdade me deu, obrigada por todos os momentos que passámos juntos, ao vosso lado todo este processo tornou-se mais fácil. Quero agradecer também à **Rita Dias**, **Inês Moura** e **Filipa Bernardino**, que apesar de os nossos caminhos não se terem cruzado no início desta aventura universitária, tornaram-se também muito importantes para mim, mais amizades que levo para a vida, obrigada por todos os bons momentos no “Bar aberto” e no “Bar da A.E.”.

Ao **Rafael Lopes**, por toda a disponibilidade, um enorme obrigada, foste fundamental!

Por último, mas não menos importante, quero agradecer à minha **Orientadora** Dra. Sónia Gonçalves, por toda a ajuda que me disponibilizou desde o primeiro dia que nos reunimos e por todos os conhecimentos transmitidos, de facto aprendi bastante e foi um enorme prazer realizar esta dissertação sob a sua orientação.

## Resumo

O Bem-estar no trabalho tem sido considerado, como imprescindível estudar no cerne das organizações pelo seu potencial impacto. Portanto, o principal objetivo desta dissertação foi investigar se o facto dos colaboradores perceberam que há a preocupação na sua empresa com a promoção de um estilo de vida saudável está relacionado com a intenção de *turnover* e com a percepção do desempenho organizacional. Procurou-se também, estudar o bem-estar no trabalho como uma potencial variável mediadora nesta relação.

Para dar seguimento a este estudo foi utilizado um método quantitativo, foi assim conceptualizado um questionário que compilava quatro diferentes escalas: Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008); Escala de Práticas de Promoção de Saúde (Gonçalves, 2011); Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira, Gomide Jr, Marques, Moura & Marques, 1997); Escala de Percepção de Desempenho Organizacional (Gonçalves, 2011). A amostra é composta por 90 colaboradores de um *call-center*, com idades compreendidas entre os 18 e os 62 (média=29,46; DP=9,76). O instrumento foi aplicado em formato *online* através da plataforma *Qualtrics*. Para analisar os dados recolhidos foram utilizadas correlações e regressões lineares múltiplas.

Os resultados apontam para a existência uma relação significativa entre as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e cada uma das dimensões do bem-estar no trabalho, todavia o mesmo não se verificou para a intenção de *turnover* (apenas os afetos negativos e positivos se correlacionam significativamente) e para a percepção do desempenho organizacional (nenhuma relação encontrada é significativa). É de referir, ainda que pelos resultados obtidos neste estudo não é possível afirmar que as dimensões do bem-estar no trabalho são mediadoras da relação entre as práticas de promoção de um estilo de vida saudável e a intenção de *turnover* e a percepção do desempenho organizacional.

Esta dissertação contribuiu de forma positiva para a investigação em torno das práticas organizacionais relacionadas com a promoção de um estilo de vida saudável, reforçando mais uma vez a importância da sua implementação nas empresas portuguesas.

Palavras-chave: Práticas organizacionais; Estilo de vida saudável; Bem-estar; Afetos positivos; Afetos negativos; Realização; Intenção de *turnover*; Desempenho organizacional

## Abstract

Well-being at work has been increasingly considered as essential to study in organizations for the potential impact it has on them. So, the main objective of this dissertation was to investigate whether the employees perceived that the concern in their company with the promotion of a healthy lifestyle is related to the intention of turnover and to the perception of the organizational performance. Furthermore, we also wanted to study work well-being as a potential mediating variable in this relationship.

To follow up this study a quantitative method was used, a questionnaire was made with four different scales: Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal & Tamayo (2008)); Escala de Práticas de Promoção de Saúde (Gonçalves, 2011); Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira, Gomide Jr, Marques, Moura & Marques, 1997); Escala de Percepção de Desempenho Organizacional (Gonçalves, 2011). The sample has 90 employees of a call-center, aged between 18 and 62 (média=29,46; DP=9,76). The instrument was applied in an online format through the Qualtrics platform. Multiple correlation and linear regressions were used to analyze the data collected.

The results point to a significant relationship between the organizational practices of promoting a healthy lifestyle and each one of the dimensions of well-being at work, although the same did not occur for the intention of turnover (only negative and positive affects correlate significantly) and for the perception of organizational performance (no relation found is significant). However, it should be noted that with the results obtained in this study we can not affirm that the dimensions of well-being at work are mediators of the relationship between healthy lifestyle promotion practices and turnover intention and performance perception organizational performance.

This dissertation contributed positively to the research around the organizational practices related to the promotion of a healthy lifestyle, reinforcing once again the importance of its implementation in Portuguese companies.

Key-words: Organizational Practices; Healthy Lifestyle; Well-Being; Positive Affects; Negative Affects; Fulfillment; Turnover Intention; Organizational Performance

# Índice

Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico.....	3
1.1. Práticas Organizacionais.....	3
1.2. Estilo de vida.....	7
1.3. Bem-estar.....	11
1.3.1. Bem-estar subjetivo.....	12
1.3.2. Bem-estar psicológico.....	13
1.3.3. Bem-estar social.....	15
1.3.4. Bem-estar no trabalho.....	16
1.4. Intenção de <i>turnover</i> .....	19
1.5. Perceção do Desempenho organizacional.....	23
1.6. Problema e Hipóteses.....	26
II. Método.....	29
2.1. Amostra.....	29
2.2. Instrumentos.....	29
2.2.1. Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET).....	29
2.2.2. Escala de Práticas de Promoção de Saúde.....	30
2.2.3. Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).....	30
2.2.4. Escala da Perceção do Desempenho Organizacional.....	30
2.3. Procedimento.....	31
III. Resultados.....	33
3.1. Consistência interna e estatísticas descritivas das variáveis em estudo.....	33
3.2. Correlações entre as variáveis.....	35
3.3. Papel preditor das práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável na expressão do bem-estar no trabalho.....	36
3.4. Papel preditor das dimensões do bem-estar no trabalho na Intenção de <i>Turnover</i> .....	37
3.5. Papel preditor das dimensões do bem-estar no trabalho na Perceção Desempenho Organizacional.....	38
3.6. Análise do efeito de mediação das dimensões do Bem-estar no Trabalho.....	39
IV. Discussão dos resultados e conclusões.....	41
Referências Bibliográficas.....	47
Anexos.....	55

## Índice de quadros

Quadro 1- Estatísticas Descritivas e Consistência Interna.....	34
Quadro 2- Correlações entre as variáveis.....	36
Quadro 3- Regressões Lineares entre as Práticas de Promoção de Saúde e as dimensões do Bem-estar no trabalho.....	37
Quadro 4- Regressões Lineares entre dimensões do Bem-estar no trabalho e a Intenção de <i>Turnover</i> .....	38
Quadro 5- Regressões Lineares entre as dimensões do Bem-estar no trabalho e a Percepção do Desempenho Organizacional.....	39

## Introdução

Nos dias de hoje somos, inúmeras vezes, confrontados com o facto de as organizações estarem cada vez mais inseridas em ambientes globalizados e competitivos, onde a procura por resultados satisfatórios torna-se cada vez um maior desafio. Assim sendo, é exigido aos colaboradores que demonstrem resultados eficientes o que os deixa, frequentemente, sobre uma enorme pressão. Ao verificar esta situação, e no desgaste que a mesma provoca aos trabalhadores, as empresas tendem a procurar formas de assegurar o bem-estar dos seus funcionários, uma vez que segundo a literatura quando se proporciona um ambiente saudável aos colaboradores para que os mesmos possam desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível, então certamente se irá refletir de forma positiva no seu desempenho individual, e por conseguinte no desempenho organizacional (Cavassani; Cavassani & Biazin, 2006; Maynard & Joseph, 2008). É, portanto, neste contexto que a presente dissertação se enquadra, no bem-estar no trabalho.

Nesta linha de pensamento, é cada vez mais perceptível que o bem-estar deixou de ser encarado como apenas uma característica individual, mas sim que o mesmo poderá ser influenciado por inúmeros fatores externos que se encontram, por exemplo, no local de trabalho do indivíduo, já que este passa a maior parte do seu dia a trabalhar. Portanto, é neste âmbito que a presente investigação pretende dar o seu contributo, ou seja o objetivo será estudar as perceções que os colaboradores têm sobre as práticas de gestão de recursos humanos, funcionando estas como preditoras do bem-estar no local de trabalho, e por conseguinte no bem-estar geral do indivíduo.

De acordo com o que foi descrito acima, de forma a dar resposta a esta necessidade de garantir o bem-estar dos seus colaboradores, as empresas têm optado por implementar práticas que visem apoiar os seus funcionários a seguir um estilo de vida saudável, já que isso levará a maiores níveis de bem-estar. Portanto, para dar resposta a esta linha de investigação, a base teórica que estará aqui presente terá como objetivo auxiliar a compreensão destes três construtos em separados (o que são as práticas organizacionais, pelo que é caracterizado um estilo de vida saudável e como se pode definir o bem-estar), aqui serão referidas as principais teorias subjacentes a este tema, que se demonstrem pertinentes para auxiliar no estudo proposto. Por fim, ainda nesta linha de pensamento, será pertinente relacionar entre si estes três construtos de forma a dar suporte à hipótese teorizada.

Importa ainda reforçar que este estudo não tem apenas como objetivo dar resposta ao que foi acima referido, é de máxima pertinência relacionar o bem-estar dos colaboradores



com a intenção de *turnover* e a percepção do desempenho organizacional. A pertinência em se relacionar estas três diferentes variáveis, prende-se com o facto de se poder justificar às organizações a importância da adoção de práticas que visem aumentar o bem-estar dos colaboradores, uma vez que qualquer tipo de programa acarreta despesas extra, assim se for possível comprovar que esses mesmos esforços financeiros vão contribuir positivamente para o desenvolvimento da organização então será mais fácil levar a que se priorize a tomada das decisões que se relacionem com o bem-estar. Para dar resposta a esta parte da investigação, os fenómenos acima descritos (intenção de *turnover* e percepção do desempenho organizacional) serão caracterizados individualmente, sendo descritas as principais teorias que dão suporte a estes construtos, sendo que, mais uma vez será do máximo interesse relaciona-los com o bem-estar.

A organização em estudo pertence ao setor da energia, sendo que o principal objetivo será analisar se o facto dos colaboradores perceberem que há a preocupação na sua empresa com a promoção de um estilo de vida saudável está relacionado com a intenção de *turnover* e o desempenho percebido. Para além disto, propomos analisar o bem-estar no trabalho como uma potencial variável mediadora nesta relação.

# I. Enquadramento Teórico

## 1.1. Práticas Organizacionais

Ter em consideração as verdadeiras atitudes e ações que as pessoas executam nas organizações não é algo inovador no que concerne aos estudos organizacionais, pois cada vez mais torna-se pertinente estudar a operacionalização das decisões tomadas pela empresa e como as mesmas têm impacto no desenvolvimento dos objetivos idealizados, bem como nos próprios colaboradores (Santos & Silveira, 2015).

Em primeira instância, ao analisar este construto importa definir o que se entende por “prática”, sendo que segundo Schatzki (2005), a mesma pode definir-se como um conjunto ordenado e vasto de articulações de ações implementadas. Esta definição prende-se, em suma, por ser uma atividade humana organizada. Assim, torna-se necessário destacar a importância de dois diferentes termos “atividade” e “organizada”. Portanto, o primeiro diz respeito a perceber-se a prática como sendo um conjunto de ações executadas pelos indivíduos ao longo do espaço e do tempo, como por exemplo jogar andebol, estudar, cozinhar, etc, e utilizando este último exemplo, podemos ilustrar este argumento pelo facto de que cozinhar implica diversas ações, tais como definir que receita será executada, comprar os elementos necessários, prepará-los da forma mais adequada, ter em atenção o tempo que cada ingrediente necessita de ser cozinhado, sendo apenas estas um exemplo das ações que se envolvem neste processo. Desta forma, é possível concluir que cada uma destas atividades que compõem uma prática pode ser considerada como um conjunto de “fazer” e “dizer” (Schatzki, 1996, 2001, cit por. Santos e Silveira, 2015).

Importa destacar que estas ações, acima descritas, podem não ser apenas conceptualizadas por se desenvolverem de forma independente do mundo externo, estas poderão tornar-se mais elaboradas à medida que vão incorporando em si diferentes características do meio, fazendo com que as mesmas se adaptem de acordo com a situação solicitada. Assim, conclui-se que as práticas são muito mais do que apenas o movimento executado pelo corpo, as mesmas encerram em si conhecimentos, significados e identidades influenciadas pelo ambiente externo (Crossley, 2001, 2002, cit por. Santos e Silveira, 2015), ou seja são elas que fornecem variadas formas de dar um significado ao que nos rodeia, ambicionar por algo e de saber como responder às ações dos outros (Reckwitz, 2002).

Tal como foi acima salientado, as práticas são uma atividade organizada, então torna-se pertinente perceber como é que isto ocorre. Segundo Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003,

2005, cit por Santos e Silveira, 2015) as diversas ações executadas pelos indivíduos relacionam-se (ou podemos mesmo dizer organizam-se) através da criação de uma entidade conjunta, não sendo isto realizado de forma aleatória, mas sim tendo por base uma determinada prática, composta por três elementos principais: **Entendimentos**, **Regras** e **Estruturas teleoafetivas**. Isto significa que quando uma determinada ação pertence a uma prática, as mesmas expressam entendimentos semelhantes, que têm em conta as mesmas regras e que, desta forma, ambicionam por fins considerados aceitáveis numa estrutura teleoafetiva (Schatzki, 2003). Importa então, de seguida, explorar os três elementos que organizam uma determinada prática.

Os **Entendimentos** podem ser relacionados às competências para saber como se pode (ou se deve) fazer (ou dizer) as coisas, no entanto também podem estar relacionados com o facto de se aprender a identificar/compreender as ações executadas pelos outros, sabendo assim como lidar com essas situações. Este último caso em particular pode ser designado por “entendimento prático” em que o mesmo se traduz pela capacidade de empregar diferentes ações de acordo com a situação em si (Schatzki, 1997).

Já no que concerne às **Regras** as mesmas dizem respeito às formulações explícitas, aos princípios, instruções e preconceitos que direcionam, apontam e ensinam o que deve ser dito ou feito, regularizando as atividades pré-existentes e dando indicações de como proceder em cada uma delas. Aqui as regras não são consideradas como meras explicações de um determinado entendimento prático pré-existente, são formulações que se inserem na vida social dos indivíduos pelos órgãos que têm autoridade para tal, sendo o seu principal objetivo determinar o decurso socialmente aceitável para uma determinada atividade (Schatzki, 1997).

Por último, importa referenciar no que consiste a **Estrutura Teleoafetiva**. Este termo remete para um conjunto que se encontra organizado hierarquicamente, é também caracterizado por ser um grupo normativo com finalidades e interesses, definindo-se as estratégias para alcançar os objetivos propostos e onde são, também, encerradas as emoções.

Portanto, tendo sido evidenciado as principais características pelas quais se pode definir o que são as práticas, importa agora aprofundar as mesmas no contexto organizacional, ou seja perceber como se conceptualizam as Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Os estudos que visam investigar o tema da gestão dos recursos humanos têm vindo a ter um crescimento significativo, no que se refere à sua conceptualização teórica bem como à sua aplicação, tendo por base inúmeras teorias que permitiram delimitar este conceito. Assim, no início do século XX, influenciado pelos movimentos sindicais e pelas relações laborais, esta temática evoluiu exponencialmente, no que concerne aos conteúdos de investigação da

gestão de recursos humanos, na definição da atividade em si, bem como nas práticas de gestão (Neves & Gonçalves, 2009).

No início o principal foco encontrava-se em colocar as teorias em prática, sem que houvesse uma forte sustentação teórica, uma vez que este tema foi evoluindo teoricamente tendo por base as principais teorias organizacionais (burocracia, relações humanas, taylorismo, entre outras), bem como através das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, equidade e implicação, etc.), é por esta razão que a evolução dos estudos da gestão dos recursos humanos acaba por internalizar também os aspetos negativos e positivos das teorias que serviram de base para as investigações neste campo (Neves e Gonçalves, 2009).

Ao analisar o que acima foi descrito, poderia perguntar-se se de facto o estudo desta temática seria assim tão importante, visto que a sua evolução foi bastante conturbada. No entanto, na presente realidade em que as organizações se inserem nunca se tornou tão pertinente, dado que a gestão de recursos humanos encerra em si a possibilidade de gerir de melhor forma o emprego, as relações de poder, conseguindo garantir uma ordem, ainda que figurativa, no que concerne à autoridade, auxilia, ainda, na definição dos papéis e na criação do seu significado, o que leva à partilha da missão desenhado pela organização pelos diversos membros da mesma (Gonçalves, 2011). É ainda de referir que há linhas de investigação mais teóricas, que são responsáveis pela conceptualização das diferentes metodologias existentes e por outro lado podemos encontrar vertentes mais práticas que se interessam em identificar os diversos efeitos que as práticas de gestão de recursos humanos têm no contexto real (Neves, 2000, cit. por. Gonçalves, 2011).

Com os diferentes estudos que têm sido realizados, a gestão de recursos humanos tem vindo a assumir um papel preponderante na gestão estratégica das empresas, sendo um importante auxílio para a concretização dos objetivos delineados (Martins, 2004, cit. por. Gonçalves, 2011). Todavia, tal como é possível concluir com o supracitado esta realidade nem sempre existiu, já que antes o termo utilizado e valorizado pelas organizações era, numa primeira instância, “administração de pessoal” e, posteriormente, “gestão de pessoal”, tendo apenas uma vertente administrativa e onde era somente considerado como relevante os aspetos técnicos, os salários, avaliação, formação e recompensas, o que levava a que os colaboradores fossem apenas considerados como meros *staff*.

Contudo, com o contributo dos inúmeros estudos feitos, começou-se a perceber que a forma como os recursos humanos estavam a ser considerados não era de todo o mais adequado e benéfico para as organizações, assim sendo, deu-se a utilização do termo “Gestão

de Recursos Humanos”, esta alteração teve inúmeras consequências, principalmente, na mudança do paradigma de gestão, pois tal como Guest (1987, cit. por. Gonçalves, 2011) salienta, as diferenças destes dois termos encontram-se, principalmente, nas políticas de recursos humanos que são extremamente diferentes, levando a que as próprias práticas também se revelem distintas, facilmente podemos perceber esta diferença pelo simples facto de que, por exemplo, a administração de pessoal assume, na maioria das vezes, uma ideologia de tempo e de planeamento a curto prazo e reativa, já a gestão de recursos humanos adota uma perspectiva a longo prazo e proactiva.

É de salientar ainda que a mudança do termo “pessoal” para “recursos humanos”, constitui uma evolução, na medida em que os conceitos anteriormente vigentes tais como “administração”, “custos”, “formação” e “negociação coletiva” começam a ser revezados por: “gestão”, “investimento”, “desenvolvimento”, “negociação individual” e “trabalho de equipa”. Esta alteração que cada vez mais se observa nas organizações ilustra a importância dada aos trabalhadores, sendo estes conceptualizados como uma vantagem competitiva e estratégica para a empresa. Por conseguinte, o termo “Gestão de Recursos Humanos” é o reflexo das alterações que têm vindo a acontecer no mundo organizacional (Gonçalves, 2011).

Nesta linha de pensamento, podemos definir as Práticas de Gestão de Recursos Humanos como sendo os processos de concretização das políticas de gestão do capital humano. São estas as linhas básicas pelas quais a empresa se rege na tomada de decisão, logo as práticas poderão refletir explícita ou implicitamente as políticas adotadas (Konrad & Linnean, 1995). Podemos ainda atentar na definição criada por Wright et. al. (1994), em que os mesmos postulam que as práticas de gestão de recursos humanos são atividades do foro organizacional que se encontram focadas em gerir os colaboradores de forma a que se possa alcançar as metas pré-estabelecidas para a organização, estas acabam por ter uma enorme importância estratégica, uma vez que possibilitam melhorar o desempenho de toda a empresa, e isto é verificado pela pesquisa conduzida por Collins e Clark (2003) onde foi comprovado que de facto a utilização das corretas práticas de gestão do capital humano leva a um melhor desempenho organizacional, bem como desenvolve e reforça a motivação dos colaboradores.

Pelo que podemos concluir pela definição acima exposta, a mesma sugere que as práticas de gestão recursos humanos, de uma perspectiva do comportamento organizacional da empresa, auxiliam a mesma a desenvolver determinadas capacidades organizacionais, podendo ter impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Exemplo disto tem sido a criação cada vez mais frequente de programas que auxiliam os empregados a seguirem um estilo de vida saudável no cerne da organização, já que isto acaba por se traduzir em

maiores níveis de bem-estar expresso pelos mesmos, acabando por levar a um melhor desempenho da organização bem como reforçar a motivação dos seus trabalhadores (Guimarães & Borges, 2009).

É de salientar, que se estas alterações forem significativas, ou seja a nível do capital humano, mais propriamente no que concerne às atitudes, comportamentos e o próprio clima organizacional, então poderá afetar a própria performance organizacional (Bowen & Ostroff, 2004; Kozlowski & Klein, 2000; Ostroff & Bowen, 2000).

## 1.2. Estilo de vida

A ambição por um estilo de vida saudável, que levará a um maior nível de bem-estar, é tão antiga como a própria humanidade, ou seja, a procura da felicidade, do bem-estar e do prazer, a busca pela satisfação das necessidades e pelo alcance da plenitude da vida têm sido, desde sempre, uma preocupação por parte do ser humano (Joia, 2010).

Torna-se então pertinente perceber em que consiste um estilo de vida saudável. Em primeiro lugar o estilo de vida define-se por ser um conjunto de procedimentos que vão sendo tomados no decorrer da vida do indivíduo e que refletem os seus valores e atitudes que estão associados à sua perceção da qualidade de vida. Este fenómeno da qualidade de vida pode ser definido como sendo a perceção individual no que diz respeito à condição de saúde e a outros aspetos da vida pessoal, tais como a longevidade, a satisfação no trabalho e as relações familiares (Gill & Feinstein; Argyle, 1996, cit por. Nahas, Barros & Francalacci, 2000).

O estilo de vida não é um fenómeno que se possa considerar como facilmente mutável, uma vez que reflete os principais valores do indivíduo, no entanto há sempre a possibilidade de os mesmos se modificarem no caso da pessoa, de forma consciente, considerar que alguns dos seus comportamentos não são os mais adequados e portanto toma a decisão de excluí-los da sua rotina diária (Sallis & Owen, 1999).

De forma a completar a definição acima exposta, podemos atentar na que é fornecida pela Organização Mundial de Saúde (cit. por Who, 1998, p.16), em que a mesma postula que o estilo de vida é a maneira de viver que tem por base diferentes padrões de comportamento, sendo que estes são determinados pela união das características pessoais do sujeito, das diferentes interações sociais e das condições de vida e ambientais.

Tal como foi possível apreender do que foi descrito acima, as pessoas tendem a adotar um estilo de vida saudável de forma a atingirem os seus ideais de uma maior qualidade vida, para que tal seja possível, os especialistas apontam que uma boa alimentação e a frequente

prática de exercício físico tornam-se fulcrais para alcançar estes objetivos, todavia este não é um caminho fácil de percorrer.

Nos últimos anos tem-se assistido a alterações significativas na humanidade e um dos aspetos que é possível apontar é a nível do comportamento alimentar. Podemos constatar que se passou de uma dieta onde o que predominava eram os vegetais e a comida não processada, para uma onde o que prevalece são os produtos industrializados e ricos em gorduras saturadas, levando a que cada vez mais surjam doenças quer do foro físico quer do psicológico, dado que uma alimentação saudável contribui para um maior bem-estar (Eaton et. al., 1998). O que se tem ainda verificado, é que quando os indivíduos tentam mudar os seus hábitos alimentares para que se possam sentir melhor com eles próprios tendem a fazê-lo de uma forma errada, já que têm como objetivo o curto-prazo, optando muitas vezes por dietas que não são apropriadas e que são bastante prejudiciais para a saúde, pois tenta-se eliminar os excessos acumulados ao longo dos anos em apenas algumas semanas. A maneira mais eficaz de se alterar estes padrões de comportamento é através da alteração do estilo de vida, onde se tem em consideração comportamentos mais saudáveis no que concerne aos hábitos alimentares, visto que apesar de não ser um processo imediato é aquele que se torna mais benéfico para a saúde, ou seja quem ambiciona ter um estilo de vida saudável tem investido em larga escala em ter uma alimentação saudável (Nahas, Barros & Francalacci, 2000).

Um outro aspeto que tem sido tomado em consideração quando se explora as componentes do que é ter um estilo de vida saudável é a prática de atividades físicas. Assim, podemos definir este último conceito como sendo qualquer movimento corporal que é produzido pela contração da musculatura esquelética, levando a que ocorra um aumento do gasto energético que se encontra acima dos níveis de repouso (Caspersen, Powell & Christensen, 1985). Podemos, então, categorizar a atividade física de diversas formas, tendo por base o tipo, a intensidade e o motivo, todavia é sempre importante ter em consideração o contexto em que a mesma se desenrola. Logo, a atividade física pode ser considerada como operacional, do lar, de transporte e de lazer, esta última categoria pode ser subdividida em desportos de competição, atividades recreativas, bem como em exercício ou treino (USDHHS, 1996). Importa esclarecer que apesar de no passado os termos “exercício físico” e “atividade física” serem utilizados como sinónimos, atualmente o termo exercício consiste numa subcategoria da atividade física. O exercício físico caracteriza-se por ser uma ação planeada, estruturada e repetitiva, tendo como objetivo a melhoria ou a manutenção do condicionamento físico do indivíduo (Caspersen, Powell & Christensen, 1985).

Neste capítulo em que é abordado o estilo de vida saudável torna-se pertinente perceber em que medida é que os comportamentos alimentares e a prática de exercício físico têm impacto nesta temática, sendo que, segundo Devries (1978) e Nahas (1991), cit. por. Nahas, de Barros e Francalacci (2000) estes dois aspetos supracitados são os que mais contribuem para que o indivíduo tenha um estilo de vida saudável.

No que diz respeito ao primeiro aspeto acima referenciado, comportamentos alimentares, este tem um enorme impacto se a pessoa ambicionar seguir um estilo de vida saudável, pois tal como Michelon (2000) afirma, uma boa dieta e um acompanhamento nutricional eficaz poderá auxiliar na manutenção de uma boa qualidade de vida, visto que os aspetos qualitativos e quantitativos da dieta têm uma influência bastante significativa no bem-estar físico e psicológico e na probabilidade de desenvolver doenças, acabando por ter impacto na própria longevidade do indivíduo (Schlenker, 1976).

Ainda que a importância da alimentação seja mais reforçada na infância, na vida adulta é igualmente importante, dado que o suprimento básico alimentar deve providenciar todos os nutrientes essenciais para a conservação da estrutura corporal, sustentando todos os esforços feitos pelo indivíduo, portanto o facto de se optar por uma alimentação saudável tem sido considerado como um dos pilares que auxiliam o alcance do bem-estar tanto a nível físico como psicológico (Prado, 1998, cit. por. Monteiro, 2001).

A Humanidade depende da interação que existe entre o Homem e o meio onde o mesmo habita, e uma das interações mais predominantes são os hábitos alimentares, uma vez que os mesmos são influenciados pelo ambiente externo em redor do sujeito, levando a que o mesmo opte por uma determinada dieta alimentar, dependendo do país onde habita, todavia há algo que tem sido transversal, independentemente da dieta que é seguida, os bons hábitos alimentares permitem que haja uma maior probabilidade de o indivíduo ter uma vida longa e saudável, por outro lado os maus hábitos conduzem a que o mesmo possa encurtar a sua esperança média de vida, já que poderá haver uma maior probabilidade de se manifestarem diversas doenças (Moriguchi, 1987, cit. por. Monteiro, 2001).

O outro aspeto que contribui para um estilo de vida saudável é a prática frequente de exercício físico, esta tende a ser instigada pela vontade, desejos e pela motivação dos indivíduos, acabado por ter repercussões positivas na saúde mental e física (Azevedo, 1998). A investigação tem vindo a mostrar que o facto de o indivíduo adotar um estilo de vida mais ativo a nível físico leva a uma redução dos níveis de ansiedade e depressão (Rejeski, 1996).

Torna-se então claro que o exercício físico comporta inúmeros benefícios para a vida dos indivíduos, pois leva a que os mesmos possam experienciar uma melhor qualidade de



vida, e desta forma aumentar a sensação de bem-estar e entusiasmo com a vida (Monteiro, 2001). Lima (1999), afirma ainda que o exercício físico apresenta-se, de uma forma exponencial, como um dos mais importantes fatores da qualidade de vida dos Homens, dando-lhes a possibilidade de produzirem mais e de expressarem maiores níveis de bem-estar.

Ainda dentro deste capítulo e devido ao objetivo que esta dissertação encerra, torna-se pertinente relacionar estas duas dimensões que compõem um estilo de vida saudável com o local de trabalho, uma vez que é aí que os indivíduos passam a maior parte do seu dia (Veiga, 2000). E o que a literatura tem vindo a demonstrar é que é dada uma enorme importância ao apoio organizacional, ao ambiente e aos aspetos sociais no que concerne aos comportamentos alimentares e de exercício, especialmente no ambiente de trabalho. Podemos atentar no facto de que o apoio organizacional é um fator crucial para que as intervenções de promoção de um estilo de vida saudável realizadas no ambiente de trabalho sejam eficazes (Pelletier, 2001), pois os superiores hierárquicos usam a sua influência para reforçar a importância do uso destes programas para a saúde dos seus colaboradores, e a verdade é que este tipo de apoio tem provado ser muito importante para que os mesmos adotem comportamentos saudáveis na sua vida (Mazzola, 2010).

Um exemplo prático deste tipo de intervenções pode ser o estudo realizado por Jeffrey, French, Raether, e Baxter (1994) em que foi implementado um programa com vista a aumentar as opções de fruta e salada nas cafetarias do local de trabalho, havendo uma redução do preço destes produtos. O que aconteceu foi que o consumo de saladas e frutas, por parte dos colaboradores, triplicou durante as três semanas em que decorreu a intervenção, embora tenha regredido quase para a fase inicial quando as opções e os preços da cafetaria voltaram ao normal. Outro estudo conduzido por Kerr, Yore, Ham, e Dietz (2004), demonstrou que algumas mudanças no ambiente, como pintar as paredes das escadas, colocando frases motivacionais e música, foi o suficiente para inflacionar o uso das mesmas, em vez do elevador, no local de trabalho. Portanto, o que estes estudos evidenciam é que o ambiente organizacional pode ter um enorme impacto nos comportamentos alimentares e de exercício, bem como enfatiza que as atividades de promoção de um estilo de vida saudável não necessitam de ser em larga escala nem têm que ser intervenções dispendiosas, pequenos pormenores podem fazer a diferença (Mazzola, 2010).

De forma a concluir este capítulo sobre o estilo de vida saudável, Azevedo (1998), conclui que o exercício físico quando feito com regularidade e uma alimentação correta são os pontos chave para que a pessoa possa ter uma maior qualidade de vida, levando a que se sinta bem quer a nível físico, como psicológico.

### 1.3. Bem-estar

A pesquisa que envolve este tema não é algo recente. Desde a Antiga Grécia, filósofos como Aristóteles tentaram perceber como se resoluciona o enigma que diz respeito à existência feliz. A partir desses primeiros estudos é notório o envolvimento de inúmeros investigadores que procuram dar resposta a uma pergunta: O que é o bem-estar?.

Caetano e Silva (2010), cit. por Gonçalves (2011), postulam que a investigação sobre este tema teve início nos anos cinquenta do passado século, e desde então tem-se vindo a conceptualizar este construto nas diferentes áreas científicas que têm em consideração a qualidade de vida das pessoas, exemplo destas áreas podem ser: economia, ciências da saúde, sociologia e psicologia. Nesta última, as investigações sobre o bem-estar remontam ao início da década de 60, tendo por base os movimentos humanistas, ganhando força com o progresso do paradigma da Psicologia Positiva (Ryan & Deci, 2001, cit. por. Gonçalves, 2011, p.33).

O paradigma da psicologia positiva tem como foco os aspetos positivos do Homem, bem como dos seus contextos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, cit. por. Gonçalves, 2011). Portanto, esta vertente surge aliada à psicologia contemporânea, constituindo-se como um novo campo (Passareli & Silva, 2007, cit. por. Gonçalves, 2011). Aqui os estudos têm como objetivo a compreensão das forças e virtudes dos indivíduos, uma vez que considera-se que se existir uma melhor perceção sobre as emoções positivas e negativas levará a que se compreenda as atitudes do Homem quando o mesmo se depara com adversidades.

Desta forma, podemos definir a psicologia positiva como “o estudo científico de emoções positivas, forças e virtudes humanas, e instituições positivas” (Bacon, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon & King, 2001, cit. por. Gonçalves, 2011, p.34).

Aliado a este novo paradigma, a tendência das últimas décadas tem sido marcada por um aumento da investigação direcionada para a saúde e para os aspetos positivos dos contextos e das características individuais. Os investigadores relatam que de facto começou a assistir-se a uma maior preocupação em se estudar variáveis que têm em consideração a felicidade, satisfação, afetos positivos, etc, sendo isto tudo extremamente relevante para os estudos sobre o bem-estar (Galinha, 2008, p.13, cit. por. Gonçalves, 2011). É certo que para se chegar a este patamar em muito contribuiu a redefinição do construto “saúde” por parte da Organização Mundial de Saúde, em 1946.

Antes desta reformulação, a saúde física tinha apenas em consideração a ausência de doença ou mal-estar, no entanto a nova definição empregue pela Organização Mundial de

Saúde, reforça que este fenómeno é um estado de bem-estar completo, quer a nível físico, como mental e social e que não se restringe apenas à ausência de doença ou enfermidade (WHO, 1946, cit. por. Gonçalves, 2011). Por conseguinte, este construto segue uma perspetiva holística e positiva, em que se tem em consideração aspetos como o otimismo, a resiliência, a esperança, energia e a eficácia no desempenho (Gonçalves, 2011).

Tendo sido em cima reforçado a importância do bem-estar, importa agora perceber quais as principais teorias e perspetivas que lhe estão subjacentes. Portanto, no decorrer deste capítulo serão abordadas quatro diferentes ideologias sobre o bem-estar: o bem-estar subjetivo; o bem-estar psicológico; o bem-estar social e o bem-estar no trabalho.

### 1.3.1. Bem-estar subjetivo

O bem-estar subjetivo (BES) comporta um campo de investigação que pretende entender a avaliação que os indivíduos fazem das suas vidas (Diener, Suh & Oishi, 1997). Esta temática teve um crescimento exponencial na última década, tendo como principais pontos de estudo a satisfação e a felicidade (Diener et. al., 2003). As avaliações feitas por parte das pessoas devem ser do foro cognitivo (satisfações globais com a vida e com outros domínios específicos do quotidiano, como o trabalho e as relações amorosas), englobando também uma análise pessoal sobre a quantidade de vezes que se experienciam emoções positivas e negativas. Assim, o BES pressupõem que o sujeito mantenha um elevado nível de satisfação perante a vida, ou seja experiências emocionais positivas e que demonstre um baixo nível de experiências emocionais negativas (Siqueira & Padovam, 2008).

Portanto, é possível afirmar que o bem-estar subjetivo é conceptualizado tendo por base três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação para com a vida (Albuquerque & Tróccoli, 2004). O primeiro construto pode ser definido por ser um sentimento passageiro em que há um determinado momento que o indivíduo experiencia um estado de alerta, entusiasmo e atividade. Já no que concerne ao afeto negativo o mesmo consiste igualmente num sentimento passageiro, contudo aqui estão incluídas emoções nefastas como a ansiedade, depressão, agitação, pessimismo, entre outros. Por fim, a satisfação com a vida diz respeito ao julgamento a nível cognitivo que o indivíduo faz da própria vida, incluindo as circunstâncias da mesma e os padrões por ele escolhidos. Dito isto, é possível concluir que o bem-estar subjetivo é experienciado quando há a supremacia de aspetos emocionais positivos em detrimento de negativos, bem como quando o indivíduo se sente satisfeito com a sua vida (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

É de salientar, que segundo Diener & Lucas (2000), os aspetos positivos e negativos consideram-se como sendo as componentes centrais do bem-estar subjetivo, uma vez que são estes que traduzem as experiências básicas dos eventos contínuos no quotidiano dos indivíduos, assim sendo analisando o tipo de reação afetiva experienciada torna-se exequível perceber a forma como as pessoas avaliam as condições e os eventos decorrentes das suas vidas.

### 1.3.2. Bem-estar psicológico

A conceptualização do conceito do bem-estar psicológico surgiu como uma forma de dar resposta às fragilidades inerentes ao bem-estar subjetivo, onde era dada uma maior saliência à infelicidade e ao sofrimento, sendo negligenciadas as causas e as consequências de um funcionamento psicológico positivo (Siqueira & Podovam, 2008).

Isto levou a que se criasse um novo modelo do bem-estar. O bem-estar psicológico é assim, um modelo multidimensional com diversas variáveis, tais como as categorias sócio-demográficas e os fatores de personalidade. Baseando-se em várias teorias do desenvolvimento humano, como as fases de desenvolvimento psicossociais de Erikson (1959), a teoria de desenvolvimento do adulto de Buhler (1935), entre outras, este novo paradigma pretende caracterizar as competências que uma pessoa possui de forma a poder aplicá-las para resolver os desafios que vão surgindo no seu quotidiano (Nascimento, 2006).

Assim sendo, segundo Keys, Shmotkin e Ryff (2002), o bem-estar psicológico é a perceção dos desafios existenciais do quotidiano, onde o indivíduo tem a noção do nível pleno de funcionamento psicológico positivo, estando isto inerente a um ajustamento emocional e social correto, bem como à maturidade individual. Desta forma, cada dimensão que compõe este construto tem em consideração a resiliência interna do indivíduo para que o mesmo alcance o sucesso quando confrontado com os diferentes desafios existenciais, sustentando um funcionamento psicológico positivo.

Este modelo, segundo o autor Ryff (1989), é composto por seis dimensões de ajustamento pessoal e saúde psicológica.

A primeira dimensão é a **auto-aceitação**, sendo que esta é estudada como sendo o fator central da saúde mental, envolvendo a auto-atualização, o funcionamento psicológico positivo e a maturidade do indivíduo. Esta categoria tem em consideração a aceitação do ego, sendo por isso onde surgem as atitudes mais positivas em relação ao sujeito e aos acontecimentos da sua vida.

De seguida podemos salientar as **relações positivas com os outros**, aqui tem-se em conta a capacidade do indivíduo possuir relações interpessoais positivas. Torna-se então pertinente que se crie sentimentos de empatia, compreensão e afeto com os seres humanos, conseguindo amar em relações próximas, ter amizades profundas e criar um forte sentido de identificação com os outros, revelando um sinal de maturidade.

A terceira dimensão é a **autonomia**, esta refere-se à autodeterminação, à independência que a pessoa demonstra em vários aspetos da sua vida, bem como à auto-regulação dos comportamentos que têm por base pensamentos e ações assertivas consoante os diversos contextos sociais. Quando esta característica é algo que se encontra bastante presente na personalidade do indivíduo, pode-se afirmar que o mesmo tem um locus de avaliação interno, querendo isto dizer que avalia as situações com que se depara por si, não tendo por base julgamentos de fora, ainda é de salientar que o mesmo possui um maior sentido de liberdade em relação às normas que regem o mundo, resistindo mais facilmente às pressões sociais.

De seguida podemos identificar o **domínio do ambiente**, este é definido por ser a capacidade que uma pessoa tem em selecionar ou conceptualizar ambientes positivos, conseguindo governar e controlar as mais exigentes atividades da sua vida, bem como modificar acontecimentos desfavoráveis com o uso da criatividade. Para que esta dimensão seja alcançada é necessário que o indivíduo tenha a capacidade de gerir o seu próprio desenvolvimento, possuindo um autocontrolo das suas emoções, discernindo claramente quais as suas principais necessidades.

No que concerne à quinta dimensão, **propósito de vida**, esta prende-se por ser a crença que o indivíduo possui de que há uma panóplia de propósitos e metas a serem alcançados na construção de uma vida significativa. Uma pessoa que domine esta dimensão caracteriza-se por ser produtiva e criativa, tendo uma integração emocional satisfatória entre os acontecimentos atuais e os futuros da sua vida.

Por último a sexta dimensão, **crescimento pessoal**, tem em consideração o desenvolvimento contínuo do potencial de cada um, onde se dá a possibilidade de crescer e evoluir como pessoa. Quem dominar esta dimensão sentirá uma enorme necessidade de se auto atualizar, de promover o seu potencial máximo.

Segundo Keys *et al* (2002), os indivíduos esforçam-se por se sentirem bem consigo próprios, tendo sempre em consideração as suas próprias restrições (auto-aceitação), procuram também criar e manter relações interpessoais e benéficas (relações com os outros), tomando em consideração o ambiente em que se inserem para definirem as suas necessidades

e desejos pessoais (domínio ambiental). É certo que todas as pessoas se inserem num contexto macro, no entanto tentam sempre encontrar a sua própria individualidade, auto-determinação e autoridade pessoal (autonomia). O propósito da vida e o crescimento pessoal são essenciais para se alcançar o bem-estar psicológico, aliado às outras dimensões acima descritas.

Após a caracterização do bem-estar subjetivo e psicológico, importa agora ter em consideração um outro tipo de bem-estar que tem vindo a ser estudado e que acaba por ter também influência nestes dois supracitados, o bem-estar social.

### 1.3.3. Bem-estar Social

O bem-estar social traduz-se na avaliação de um benéfico funcionamento do indivíduo no que concerne aos critérios públicos e sociais em que se encontra inserido, portanto é a forma como os sujeitos interagem com os órgãos sociais, com o ciclo de pessoas à sua volta, mantendo com estas uma relação social, este tipo de bem-estar tem em consideração, também, o indivíduo enquanto cidadão (Keyes; Hysom & Lupo, 2000).

O modelo que pretende explicar o bem-estar social define-se por ser multidimensional, refletindo uma saúde social benéfica, sendo que é esta a base para que os indivíduos se sintam como parte integrante da sociedade e consigam enfrentar as diversas tarefas e desafios sociais. Tal como foi referido anteriormente, este é um construto multidimensional, pelo que é composto por cinco diferentes dimensões: integração social, aceitação social, contribuição social, atualização social e coerência social. Quando estes fatores se encontram interligados, podemos compreender em que medida ocorre o funcionamento em pleno do indivíduo tendo em conta o contexto social onde se insere (Keyes, 1998).

Portanto, a **integração social** prende-se por ser a avaliação da qualidade da relação que o indivíduo estabelece com a sociedade à sua volta. Assim, as pessoas socialmente saudáveis acabam por se sentir apoiadas e confortáveis onde estão inseridas.

A **aceitação social** é avaliada pelo carácter e qualidades das pessoas. Por conseguinte, os indivíduos que são aceites socialmente têm confiança nos outros, acreditam que as pessoas são capazes de executar atos de bondade, tendo atitudes positivas para com elas.

Em terceiro lugar, temos a **contribuição social**, sendo que esta tem por base a avaliação do valor social do indivíduo, onde este acaba por idealizar que é um sócio indispensável da sociedade, tendo algo de valor a dar ao mundo. Este construto aproxima-se dos que se referem à eficácia e responsabilidade, refletindo o nível em que a pessoa considera que as suas práticas do quotidiano são avaliadas pela sociedade, contribuindo para o seu bem-estar público.

No que diz respeito à **atualização social**, esta traduz-se por ser a avaliação do potencial e do trajeto da sociedade. O indivíduo acredita na evolução da sociedade e no seu bom funcionamento através das suas instituições e cidadãos. As pessoas que são saudáveis a nível social creem na condição e no futuro da sociedade, reconhecendo que podem desenvolver-se juntos, ou seja, esta dimensão baseia-se nestas ideias de crescimento e desenvolvimento.

Por último, a **coerência social**, tem em consideração a análise da qualidade, organização e compreensão do contexto social no qual os indivíduos são parte integrante. Assim, estas pessoas tendem a ver o mundo social como algo sensato, lógico e previsível, acabando por se preocupar e possuir um elevado interesse sobre a sociedade a que pertencem.

Em suma, o que podemos concluir é que os indivíduos que são socialmente saudáveis percebem o mundo como algo previsível e com um significado, sendo recheado de um enorme potencial que visa ser desenvolvido de forma contínua. Os mesmos consideram-se como fazendo parte de algo superior, sentindo-se confortáveis, dedicando ao outro sentimentos de aceitação, compreendendo que as contribuições que os mesmos oferecem à sociedade são avaliadas e valorizadas pelos sujeitos que se encontram inseridos nesse contexto social.

Estas três últimas teorias enunciadas, o Bem-estar Subjetivo, Psicológico e Social, têm sido aplicadas em contexto organizacional, e portanto tendo por base estudos realizados por Podovan (2005), (cit. por. Nascimento, 2006), estes três paradigmas podem auxiliar a organização na atração, manutenção e desenvolvimento dos seus colaboradores. Esta autora considera que se a organização exprimir ações positivas em relação aos seus trabalhadores, tais como a preocupação com o seu bem-estar e o reconhecimento das contribuições que o mesmo tem para com a empresa, isto irá ter um impacto positivo, o indivíduo sentir-se-á satisfeito com o seu trabalho, envolvido com o mesmo, mostrando-se comprometido afetivamente.

#### 1.3.4. Bem-estar no Trabalho

O ser humano possui várias dimensões, sendo que cada uma delas é extremamente importante na definição da estrutura da pessoa (Alvim, 2006). Uma das que têm mais impacto é a ocupação profissional (Dessen & Paz, 2010). Portanto, o trabalho é percebido como sendo uma atividade onde as pessoas devem submeter-se a normas que aí são vigentes, no entanto é de salientar que também a própria personalidade do indivíduo é colocada no decorrer das atividades que lhe são destinadas (Moretti, 2009).

Desta forma, sendo o trabalho um aspeto central na vida do indivíduo, tem-se vindo a desenvolver o interesse no estudo do bem-estar no trabalho, tendo como objetivo principal perceber o que é que o colaborador sente neste contexto (Gouveia, et. al., 2009), assim quando o trabalhador avalia a sua atividade laboral como algo positivo, tende a ter um impacto benéfico no seu estado emocional (Covacs, 2006, cit. por. Monteiro, 2011), ou seja quando o foco é o bem-estar no trabalho está-se a referir a um estado emocional positivo que se dá quando o indivíduo avalia o seu contexto laboral, ou os aspetos que estão inerentes a este (Gouveia et. al., 2009).

Os diversos estudos que têm vindo a ser realizados sobre o bem-estar no trabalho têm sido conceptualizados sob diferentes vertentes de análise, todavia não traduzem a vastidão deste tema. Posto isto, vários autores têm direcionado a sua pesquisa para os fatores inerentes à saúde do colaborador, tais como o burnout (Malasch, Shaufeli & Luter, 2001, cit. por. Nascimento, 2006), stress (Byrne, 1994, cit. por. Nascimento, 2006), ou ainda têm-se tido em consideração fatores independentes, como a personalidade e o stresse ocupacional (Danna & Griffin, 1999, cit. por. Nascimento, 2006). Contudo, podemos salientar outra vertente, que se baseia nos fatores positivos, por exemplo a satisfação no trabalho (Amaral & Siqueira, 2004, cit. por. Nascimento, 2006).

De forma a perceber mais a fundo o conceito do bem-estar no trabalho, as autoras Siqueira e Padovam (2004), conceptualizaram um modelo para estudar este fenómeno. A estrutura vigente integra aspetos positivos que o colaborador atribui ao seu trabalho (Satisfação e Envolvimento) e à própria organização (Comprometimento Organizacional Afetivo), assim sendo, segundo as autoras este construto necessita que se estabeleça vínculos positivos tanto com o trabalho como com a organização.

Segundo Siqueira e Padovan (2005, cit por. Nascimento, 2006), para que o indivíduo se sinta bem no seu trabalho, é essencial que seja constatado um elevado nível de satisfação para com o mesmo, que se sinta envolvido com as atividades a que dá resposta, e por fim, é imprescindível que se desenvolva um compromisso afetivo com a empresa onde trabalha.

Portanto, a **satisfação com o trabalho** define-se como sendo um vínculo afetivo positivo para com os aspetos inerentes à atividade laboral do indivíduo, tais como a satisfação obtida nos relacionamentos estabelecidos com as chefias e com os restantes colegas, bem como com o salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção oferecidas e, adicionando a isto, a satisfação proveniente das tarefas desempenhadas, assim sendo este construto multidimensional engloba as avaliações prazerosas que o indivíduo faz do seu local de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Segundo Chiuzi, 2006, quanto maior for a satisfação



com a atividade laboral, melhor será o desempenho, a colaboração entre os colegas e com a empresa.

No que diz respeito ao **envolvimento com o trabalho** o mesmo define-se por ser o nível com que o indivíduo se identifica com as atividades laborais a ele destinadas (Hoch, 2010). Desta forma, o envolvimento afetivo com o trabalho leva a que o colaborador se sinta de tal forma envolvido com as suas tarefas que o tempo despendido nelas torna-se secundário (Siqueira & Padovam, 2008). Nesta dimensão, o trabalhador identifica-se com os valores e normas da sua atividade laboral, a formação que lhe é dada é o mais atualizada possível e é a mais adequada para que ocorra o desempenho requerido, e o indivíduo sente que é escutado pelos seus colegas e superiores (Hernandez, 2007).

Por último, no que concerne à dimensão do **comprometimento organizacional**, o mesmo diz respeito à conexão que o trabalhador tem para com a empresa onde trabalha (Hoch, 2010). Portanto, é possível inferir que quanto melhor for esta relação, mais fácil será a interiorização das conceções e normas da organização (Nascimento, 2006). Quando o colaborador percebe que a empresa se preocupa com ele, acaba por desenvolver um maior comprometimento para com esta (Hernandez, 2007). Desta relação podem surgir sentimentos positivos, tais como orgulho, confiança, dedicação e o desejo de se manter o seu emprego (Siqueira & Padovam, 2008). Esta última componente é extremamente crucial uma vez que quando o colaborador desenvolve um laço afetivo com a empresa, denota-se que o mesmo se esforça mais para que os objetivos propostos pela organização sejam alcançados da melhor forma (Kramer & Faria, 2007). Assim, quanto maior for o seu comprometimento, mais o trabalhador se identifica e se sente como parte integrante (Serecikias, 2007). Logo, os objetivos que no princípio são somente tidos em conta pela organização passam a ser partilhados pelos colaboradores que constituem a equipa (Kramer & Faria, 2007). Desta forma, esta dimensão não se constitui importante apenas para que o trabalhador crie uma ligação com o seu local de trabalho, mas também tem um importante contributo nos laços estabelecidos entre a equipa dos colaboradores e respetivas chefias (Nascimento, 2006).

Esta conceção delineada por Siqueira e Podovam acaba por ser semelhante à utilizada por Pashoal e Tamayo (2008), em que os mesmos postulam que as emoções são um elemento fulcral na constituição do bem-estar no trabalho, no entanto defendem que não se pode ter só em consideração as emoções, mas também deve-se estudar o papel da perceção da expressividade e da auto-realização do indivíduo no local de trabalho. Portanto, Waterman (1993, cit. por. Pashoal & Tamayo, 2008), postula que o bem-estar pode ser conceptualizado como sendo um estado afetivo do indivíduo, bem como a perceção da expressão e

desenvolvimento dos potenciais, avançando assim com os projetos delineados para a sua vida.

Assim, para que se possa perceber toda a envolvente do bem-estar no trabalho, tem sido desenvolvida uma teoria a partir dos trabalhos de Waterman (1993) que eram focados no bem-estar geral e de Warr (2007), sendo estes focados no bem-estar no trabalho. Desta forma, o bem-estar no trabalho pode ser conceptualizado como sendo o predomínio das emoções positivas no trabalho, em detrimento das negativas, bem como a percepção por parte do colaborador de que, no seu local de trabalho, o mesmo tem a oportunidade de expressar e desenvolver o seu potencial, avançando no que idealizou para a sua vida. Em suma, o que se pode concluir é que segundo esta teoria, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspetos afetivos (emoções e humores), como cognitivos (percepção de expressividade e realização) (Pashoal & Tamayo, 2008).

Consequentemente, pelo que é possível verificar por tudo o que foi exposto neste capítulo, podemos constatar que o bem-estar no trabalho revela-se ser um conceito vasto e bastante complexo, dado que pode ser estudado tendo em conta diferentes conceptualizações, embora algumas possam ter pontos em comum (Martinez, Paraguay & Latorre, 2004).

De forma a concluir este capítulo acerca do bem-estar importa perceber que o mesmo poderá ter diversos efeitos sobre o sujeito, em termos físicos, psicológicos e comportamentais, mas também a nível organizacional, visto que diversos estudos indicam que o bem-estar está relacionado com o estabelecimento de relações positivas, uma maior criatividade, envolvimento, auxiliando na expressão de comportamentos de ajuda, bem como também se encontra associado a um melhor desempenho e produtividade, sendo notório que a intenção de *turnover* diminui significativamente quando o indivíduo se sente bem no seu local de trabalho (Fox, Spector & Miles, 2001, cit. por. Gonçalves, 2011).

Tendo por base as consequências que o bem-estar tem, mais propriamente, no local de trabalho, o seguinte capítulo irá explorar o efeito do bem-estar na intenção de *turnover* e no desempenho organizacional.

#### 1.4. Intenção de *TurnOver*

Nos dias de hoje, a sustentabilidade das organizações é ameaçada por diversos fatores, tais como a insuficiência de recursos, a concorrência, a constante atualização da tecnologia, entre outras. Tal como o autor Maximiano (1997) afirmou no seu trabalho, anteriormente o processo de tomada de decisões por parte dos gestores das empresas era muito mais fácil, uma vez que não seria necessário ter em conta os fatores externos que envolvem a organização,

pois apenas a concorrência é que era tida como uma ameaça, já que os recursos eram considerados como infinitos e não havia a constante atualização da tecnologia como nos dias que correm.

Assim, cada vez mais têm-se observado a valorização dada aos recursos humanos, visto que agora torna-se fulcral contratar apenas indivíduos altamente qualificados, sendo que este tem que se enquadrar, da forma mais precisa, ao perfil profissional que foi traçado para a vaga em questão. Portanto, isto significa que perder os colaboradores que se encaixam perfeitamente no perfil conceptualizado pode comprometer os resultados que têm vindo a ser conquistados (Ferreira & Siqueira, 2005).

Por conseguinte, os estudos realizados nas últimas décadas sobre a rotatividade dos colaboradores têm sido motivados pelo interesse dos investigadores em perceber quais são os custos associados a este fenómeno, dado que tem-se constatado que a perda de trabalhadores dotados das qualidades percebidas como imprescindíveis para a vaga em questão pode ter um impacto negativo na eficácia organizacional (Vandenberg, 1999).

A rotatividade é um fenómeno que explica a proporção de colaboradores que abandonam a empresa num determinado período (Agapito, Filho & Siqueira, 2015). Dentro deste construto podemos encontrar dois conceitos que se encontram muitas vezes associados mas que têm significados diferentes, o real *turnover* e a intenção de *turnover*. O primeiro define-se por ser a saída real do colaborador da organização, quanto ao segundo prende-se por ser apenas a vontade de o fazer, sendo que é neste fenómeno que vai incidir o foco no restante capítulo.

Logo, podemos definir a intenção de *turnover*, mais concretamente, como sendo o desejo dos colaboradores deixarem de trabalhar nas suas atuais empresas (Carmeli & Weisberg, 2006).

Para compreender na íntegra este fenómeno torna-se pertinente ter em consideração quais são os principais antecedentes que levam a que o indivíduo considere em abandonar a organização onde trabalha. Os principais motivos que têm sido destacados pela investigação são as difíceis relações laborais entre o trabalhador e as suas chefias ou pares; também têm sido apontadas questões relativas à própria função, como por exemplo as tarefas não serem consideradas desafiantes; bem como pode ser um fator mais ligado à falta de equilíbrio entre o trabalho e a família, ou então o facto de o tipo de liderança vigente não ser o mais adequado (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Porter & Steers, 1973, cit. por. Oliveira, 2009). É de salientar que também as expectativas desenvolvidas pelo próprio colaborador podem funcionar como um antecedente da intenção de *turnover*, uma vez que se existir uma elevada

diferença entre o que é o trabalho na realidade e a forma que ele o havia idealizado antes de o iniciar poderá ser um forte motivo para que o mesmo decida abandonar a organização (Porter & Steers, 1973).

De forma a estudar mais a fundo este fenómeno das razões pelas quais o indivíduo sente vontade de abandonar a sua organização, Maertz (2001) concebeu uma tipologia que incorpora oito forças motivacionais que conduzem ao *turnover*, são estas da ordem: afetiva, contratual, constituinte, calculativa, normativa, comportamental e moral. Portanto, a primeira refere-se aos sentimentos que o colaborador vai desenvolvendo em relação à organização onde trabalha, sendo que pode traduzir-se em conforto ou desconforto, o primeiro motiva a que o indivíduo continue na organização e o segundo a que o mesmo deseje sair da empresa.

No que diz respeito às **forças contratuais** as mesmas relacionam-se com as obrigações que foram acordadas aquando da contratação, sendo que quando estas são desrespeitadas podem motivar a saída. No que concerne às **forças constituintes** estas definem-se por ser as relações que os indivíduos estabelecem com os pares e para com a própria organização, portanto o trabalhador pode estabelecer um sentimento de pertença com a empresa, o que o leva a lá permanecer, podendo também acontecer o oposto levando-o a abandonar a organização.

As **forças alternativas** remetem para as diversas propostas de emprego que o colaborador vai recebendo, assim se a alternativa for considerada como mais benéfica pode levar ao desejo de sair da organização atual, no entanto se as propostas não corresponderem ao que os mesmos ambicionam os trabalhadores tendem a permanecer na empresa.

As **forças calculativas** dizem respeito ao cumprimento de objetivos, portanto se o trabalhador sentir que na empresa onde se encontra pode alcançar os objetivos profissionais por ele pré-estabelecidos, então há uma maior probabilidade de o mesmo continuar na organização, quando o oposto acontece, há uma maior tendência de o mesmo sair.

Quanto às **forças normativas** estas são as perceções que os colaboradores têm no que diz respeito às expectativas dos seus familiares e amigos em que o mesmo continue a colaborar com a organização, assim de acordo com a lei da conformidade social, será mais provável que o trabalhador aja de acordo com o que é esperado.

As **forças comportamentais** dizem respeito aos custos de uma saída, deste modo se o trabalhador reconhecer esses custos, e de forma a evita-los, tende a permanecer na organização, contudo se o mesmo considera que os custos da sua saída não são significativos pode auxiliar na decisão de sair, já que é criada uma sensação de liberdade.

Por fim, quanto às **forças morais** as mesmas incorporam os valores internos do trabalhador tendo em conta a saída, portanto o mesmo pode considerar, por um lado, que a sua saída irá revelar fraqueza, ou por outro lado, pode atribuir o facto de sair como um ato de coragem, o que o guia é o facto de querer agir da forma que considera mais correta e que é congruente com os valores por ele defendidos.

É importante salientar que quando um indivíduo toma a decisão de abandonar a organização onde trabalha pode ser motivado por diferentes motivos, sendo que estas podem ter diferentes níveis de impacto (Maertz & Campion, 2004).

Na atualidade há a crença de que os trabalhadores sentem vontade de abandonar as organizações devido ao facto de não estarem a ser renumerados da forma que consideram adequada. Contudo, têm sido desenvolvidos diversos estudos que postulam que as compensações e os benefícios não são a única coisa que os colaboradores têm em consideração. Os autores Taylor e Cosenza (1998) chegaram à conclusão que apesar de o dinheiro ser um fator importante, não é o suficiente para que os colaboradores se sintam comprometidos para com a empresa. Isto pode ser explicado pelo facto de que nos dias que correm os indivíduos sentem-se mais interessados em elevar a sua qualidade de vida. Assim sendo, mais que os ganhos monetários, os trabalhadores preocupam-se que o seu trabalho seja algo desafiante, que lhes permita atingir a realização profissional, que possam desenvolver a sua carreira, havendo um equilíbrio ideal entre o trabalho e a família, sem esquecer que ambicionam que haja um clima organizacional que considerem satisfatório, no fundo é seu desejo que se sintam bem no seu local de trabalho (Huang, Lawler & Lei, 2007).

Tal como foi evidenciado no parágrafo anterior o bem-estar no trabalho tem um importante impacto na intenção de *turnover*, sendo que esta relação prende-se por ser significativa e negativa, uma vez que quanto mais o indivíduo se sentir bem no local de trabalho menor será a sua vontade de abandonar a organização. Esta teoria é corroborada por estudos feitos, por exemplo, por Agapito, Filho e Siqueira (2015), em que os resultados obtidos levaram a que se pudesse concluir o bem-estar no trabalho tem um impacto significativo na intenção de *turnover*, já que os trabalhadores que exprimiram maiores níveis de bem-estar revelaram uma menor intenção de deixar a organização. Também estudos realizados por May, Lau e Johnson (1999, cit. por. Huang et. al., 2007), demonstram que quando as organizações fornecem aos seus colaboradores condições de trabalho que visam contribuir para o seu bem-estar no local de trabalho, leva a que os mesmos sintam menos vontade de abandonar a empresa, portanto quanto mais o bem-estar no trabalho exprimido menor será a sua intenção de *turnover*.

## 1.5. Percepção do Desempenho Organizacional

O desempenho prende-se por ser uma variável à qual tem sido atribuída uma enorme importância, uma vez que tem um forte impacto no colaborador de uma organização, bem como para a própria (Bendassolli, 2012).

Para esta dissertação será apenas focado o desempenho organizacional. Este tema tem vindo a assumir um enorme relevo na comunidade científica, no entanto o que é certo é que ainda não se chegou a um consenso sobre a sua definição (Carneiro, 2005).

Portanto, o desempenho organizacional prende-se por ser extremamente complexo e multifacetado (Carneiro, 2005), estando associado ao alcance de determinados resultados (Sonnetag & Frese, 2002). Este fenómeno remete para uma ideologia de ação com vista à consecução de objetivos, sendo que pode ser avaliado em termos da adequação, eficiência e eficácia (Abbad, 1999). Desta forma, o desempenho de uma empresa diz respeito aos resultados atingidos num determinado período de tempo (Fernandes, Fleury & Mills, 2006), sendo que este pode ser avaliado através de indicadores. Estes são considerados como uma medida mensurável, tendo como objetivo indicar um patamar de desenvolvimento aconselhado para a organização (Guimarães, 1998). A este indicador encontra-se associado o conceito de meta, que se prende por ser um padrão a ser atingido. Logo, o desempenho organizacional é medido através da comparação entre os resultados alcançados pela organização com as metas *a priori* estipuladas (Brandão & Guimarães, 2001).

Segundo Sink e Tuttle (1993), o desempenho organizacional é analisado tendo em conta três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade.

A **eficiência organizacional** é operacionalizada através da quantidade de recursos utilizados para produzir um determinado produto, esta encontra-se relacionada com a redução de custos, produtos ou serviços. Logo, este construto implica que sejam implementados esforços para conservar os recursos. Portanto, a eficiência refere-se ao desempenho interno da organização, em que o principal objetivo é garantir, a longo prazo, a sobrevivência e o crescimento da empresa, onde seja maximizada a produção utilizando o mínimo de recursos possíveis (Etzioni, 1981).

Já no que concerne à **eficácia organizacional**, o que mais é tido em consideração é o alcance dos objetivos da organização, dado que estes são um parâmetro extremamente importante para que se possa avaliar o desempenho da organização. Segundo Motta (1979), os objetivos prendem-se por ser os resultados quantificados, *a priori* conceptualizados, e que

devem ser alcançados num determinado período de tempo, são estes que guiam o desempenho e que, por sua vez, auxiliam a continuidade da empresa. Assim sendo, a eficácia encontra-se intrinsecamente relacionada com a análise dos resultados obtidos face aos que eram, anteriormente, desejados.

Por último, no que diz respeito à **efetividade organizacional**, esta diz respeito ao impacto social da empresa, sendo que é mensurado o grau de aceitação dos produtos e a capacidade de alcançar os objetivos desejados socialmente. Este construto fez com que se começasse a considerar uma outra dimensão no estudo do desempenho organizacional, a política, este conceito postula que deve existir uma congruência entre os valores sociais externos e os valores do próprio sistema organizacional (Teló, 2000).

Podemos ainda atentar a teoria postulada por Murphy, Cleveland, Skatebo e Kinney (2004, cit. por. Teixeira, Soares e Lopes, 2015), em que, segundo esta, o desempenho encontra-se fortemente relacionado com o que os indivíduos executam verdadeiramente, sendo que isto é possível de ser observado e diz respeito às ações que são realizadas no decorrer de uma determinada função, correspondendo aos padrões previamente acordados. Consequentemente, este construto poderá ser definido como sendo o nível com que os colaboradores contribuem para que a organização onde trabalham atinja os objetivos pré-definidos (Borman e Motowidlo, 1997).

Tendo em conta esta linha de pensamento de que o desempenho é um construto multidimensional, uma teoria que tem recebido muita força por parte da investigação defende que este conceito é dividido em duas grandes dimensões, o de tarefa e o contextual. Esta linha de investigação postula que o desempenho de tarefa está associado ao papel formal e o desempenho de contexto diz respeito à própria iniciativa do indivíduo em cumprir as suas tarefas (Bendassolli, 2012). Logo, o primeiro prende-se por desenvolver uma relação direta com o núcleo técnico da organização, já o segundo corresponde a um ambiente de maior dimensão, tanto a nível social como psicológico da própria organização (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Uma outra perspetiva que tem vindo a ganhar força é a adaptativa, isto porque cada vez mais as empresas são compostas por ambientes dinâmicos e de constante mudança, o que implica a necessidade dos colaboradores se estarem constantemente a adaptar (Smith, Ford & Kozlowski, 1997). Assim sendo, esta teoria foi investigada por Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000), e estes autores definem este construto tendo por base oito dimensões: Reação face a situações de crise ou emergência; reação face ao *stress*; resolução de problemas de forma criativa; reação face a situações incertas e imprevisíveis; aprendizagem de tarefas,

tecnologias e procedimentos relacionados com o trabalho; adaptabilidade interpessoal, cultura e física.

Uma outra abordagem que merece ser referida é a do desempenho ativo, sendo que esta foi defendida por Frese e Zapf (1994). Estes dois autores tiveram por base dois factos, o de que os indivíduos são caracterizados por serem de natureza ativa e de que as suas ações são direcionadas para objetivos em concreto, levando a que se caracterizem por serem seres intencionais. Deste modo, as ações têm por base uma sequência que é iniciada pela conceção de objetivos, passado posteriormente por uma procura ativa por informação de forma a poderem elaborar um plano, sendo depois realizado e monitorizado, tendo o seu término na receção de feedback. Consequentemente, o desempenho tem por base este processo de ação que é influenciado pela cadeia sequencial anteriormente referida.

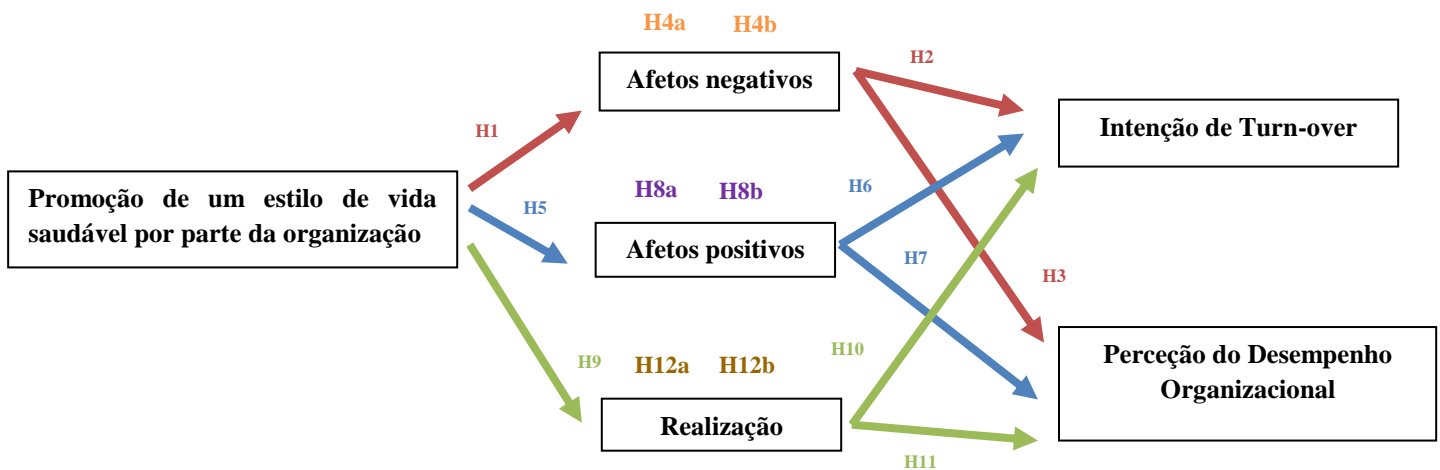
Para esta dissertação a perceção do desempenho organizacional por parte dos colaboradores tem uma enorme importância, uma vez que o mesmo é influenciado pelo bem-estar no trabalho, sendo que é meu objetivo tentar comprovar o que diversos estudos têm vindo a mostrar, ou seja que quanto maior o nível de bem-estar no trabalho sentido pelos colaboradores melhor será o seu nível de desempenho nas tarefas, levando a que consequentemente a própria organização onde trabalham tenha um melhor desempenho. Para suportar esta teoria, apresento de seguida as conclusões dos autores Fox, Spector e Miles (2001, cit. por. Gonçalves, 2011), em que os mesmos postulam que o bem-estar se encontra correlacionado com um melhor desempenho e produtividade, com o aparecimento de mais comportamentos de cidadania organizacional, e a uma menor expressão de atitudes contra-produtivas. Um outro exemplo é-nos dado por Lau e May (1998), em que os mesmos defendem que se o colaborador se sente bem no seu local de trabalho e satisfeito com todas as condições que lhe são oferecidas então melhor será o seu desempenho na organização, contribuindo para que a mesma alcance os objetivos pré-estipulados. Assim sendo, pelos exemplos apresentados anteriormente, é possível concluir que de facto há uma forte probabilidade de que o bem-estar possa ter de facto impacto no desempenho da própria organização.



## 1.6. Problema e Hipóteses

Após tudo o que foi referenciado acima, o principal objetivo desta dissertação será analisar se o facto dos colaboradores percecionarem que na sua empresa há a preocupação com a promoção de um estilo de vida saudável está relacionado com a intenção de *turnover* e o desempenho percebido. Para além disto, propomos analisar o bem-estar no trabalho como uma potencial variável mediadora nesta relação.

Tendo por base a revisão de literatura apresentada, foi conceptualizado o seguinte modelo de investigação:



Assim sendo, as hipóteses que visam ser testadas neste modelo são as seguintes:

**Hipótese 1:** Será de esperar que se os colaboradores percecionarem que a organização onde trabalham não proporciona estratégias que levam a que o mesmo possa, se assim o desejar, praticar um estilo de vida saudável, então, isso levará a que os colaboradores sintam mais Afetos Negativos no local de trabalho.

**Hipótese 2:** Será de esperar que quanto mais forem os Afetos Negativos sentidos pelo colaborador no local de trabalho, maior será a sua Intenção de *Turnover*.

**Hipótese 3:** Será de esperar que quanto mais forem os Afetos Negativos sentidos pelo colaborador no local de trabalho, pior será a sua Perceção do Desempenho Organizacional.

**Hipótese 4a:** Espera-se que a dimensão Afetos Negativos medeie a relação entre as Práticas organizacionais de Promoção de um estilo de vida saudável e a Intenção de *Turnover*.

**Hipótese 4b:** Espera-se que a dimensão Afetos Negativos medeie a relação entre as Práticas organizacionais de Promoção de um estilo de vida saudável e a Percepção do Desempenho Organizacional.

**Hipótese 5:** Será de esperar que se os colaboradores percecionarem que a organização onde trabalham proporciona estratégias que levam a que o mesmo possa, se assim o desejar, praticar um estilo de vida saudável, então, isso levará a que os colaboradores sintam mais Afetos Positivos no local de trabalho.

**Hipótese 6:** Será de esperar que quanto mais forem os Afetos Positivos sentidos pelo colaborador no local de trabalho, menor será a sua Intenção de *Turnover*.

**Hipótese 7:** Será de esperar que quanto mais forem os Afetos Positivos sentidos pelo colaborador no local de trabalho, melhor será a sua Percepção do Desempenho Organizacional.

**Hipótese 8a:** Espera-se que a dimensão Afetos Positivos medeie a relação entre as Práticas organizacionais de Promoção de um estilo de vida saudável e a Intenção de *Turnover*.

**Hipótese 8b:** Espera-se que a dimensão Afetos Positivos medeie a relação entre as Práticas organizacionais de Promoção de um estilo de vida saudável e a Percepção do Desempenho Organizacional.

**Hipótese 9:** Será de esperar que se os colaboradores percecionarem que a organização onde trabalham proporciona estratégias que levam a que o mesmo possa, se assim o desejar, praticar um estilo de vida saudável, então, isso levará a que os colaboradores se sintam mais Realizados no local de trabalho.

**Hipótese 10:** Será de esperar que quanto mais Realizados os colaboradores se sentirem no local de trabalho, menor será a sua Intenção de *Turnover*.

**Hipótese 11:** Será de esperar que quanto mais Realizados os colaboradores se sentirem no local de trabalho, melhor será a sua Perceção do Desempenho Organizacional.

**Hipótese 12a:** Espera-se que a dimensão Realização medeie a relação entre as Práticas organizacionais de Promoção de um estilo de vida saudável e a Intenção de *Turnover*.

**Hipótese 12b:** Espera-se que a dimensão Realização medeie a relação entre as Práticas organizacionais de Promoção de um estilo de vida saudável e a Perceção do Desempenho Organizacional.

## II. Método

### 2.1. Amostra

Neste estudo participaram 90 colaboradores de um *call-center* (47 do género feminino e 43 do género masculino), sendo que as suas idades variam entre os 18 e os 62 (média=29,46; DP=9,76). Os anos de antiguidade na empresa da amostra variam entre 1 mês e 216 meses (média=32,99; DP=37,37). No que concerne ao nível de escolaridade, 7 possuem o Ensino médio, 65 Ensino Secundário, 13 Licenciatura e, por fim, 5 Mestrado.

### 2.2. Instrumentos

Para esta dissertação foi construído um questionário baseado em 4 instrumentos: Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET); Escala de Práticas de Promoção de Saúde; Escala de Intenção de Rotatividade (EIR); Escala de Perceção de Desempenho Organizacional;. De seguida, serão descritas as medidas utilizadas individualmente.

#### 2.2.1. Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

Este instrumento foi conceptualizado por Paschoal & Tamayo (2008) e visa operacionalizar a variável “Bem-estar no trabalho”, o mesmo é composto por 30 questões, sendo que estas encontram-se divididas em três dimensões: 1) afetos positivos; 2) afetos negativos e 3) realização. A primeira dimensão é composta por nove itens ( $\alpha= 0,954$ ); a segunda possui doze ( $\alpha=0,947$ ); por fim a terceira dimensão é constituída por nove itens ( $\alpha=0,949$ ).

As dimensões que se referem aos afetos são apresentadas com a seguinte indicação: “Nos últimos seis meses o meu trabalho tem-me deixado...”, tendo itens como “Alegre”, “Contente”, “Entusiasmado” que correspondem aos afetos positivos, sendo que itens como “Com raiva”, “Nervoso” “Irritado” remetem para os afetos negativos. Os mesmos devem ser respondidos tendo por base uma escala tipo *likert* de sete pontos, sendo que esta varia de 1 (Nada) a 7 (Totalmente). No que diz respeito à terceira dimensão: realização, a mesma é acompanhada com a instrução “Com a minha atividade profissional...”, aqui encontramos itens como “Realizo o meu potencial”; “Supero desafios”; “Atinjo resultados que valorizo”, estes devem ser respondidos através de uma escala tipo *likert* de sete pontos, a mesma varia entre 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). É possível observar todos os itens da escala no anexo A.

### 2.2.2. Escala de Práticas de Promoção de Saúde

Esta escala foi utilizada para mensurar a variável “práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável”, sendo que os itens associados a esta escala foram retirados da tese de doutoramento da Professora Doutora Sónia Gonçalves (Gonçalves, 2011). Estes itens foram estudados tendo por base uma escala tipo *likert* de sete pontos, em que o 1 correspondia a “Discordo totalmente” e o 7 a “Concordo totalmente”. Dois exemplos das afirmações presentes nesta escala são: “Na minha organização existe a preocupação com a condição e saúde física e hábitos alimentares dos seus trabalhadores” e “No meu local de trabalho tenho a oportunidade de discutir e de ser aconselhado sobre hábitos alimentares e de exercício físico”. Todos os itens que compõem este instrumento podem ser consultados no anexo B.

### 2.2.3. Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Esta escala foi construída e validada por Siqueira, Gomide Jr, Marques, Moura e Marques (1997), e nesta dissertação foi utilizada para avaliar a variável “Intenção de *Turnover*”. O presente instrumento é constituído por 3 itens ( $\alpha=0,907$ ). As respostas são dadas tendo em consideração uma escala tipo *likert* de sete pontos que varia de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). Um dos itens que compõe esta escala é “Penso em sair da empresa onde trabalho”. Esta escala encontra-se no anexo C.

### 2.2.4. Escala da Perceção do Desempenho Organizacional

De forma a medir o construto da “Perceção do Desempenho Organizacional”, foram designados 5 itens, previamente utilizados e testados na tese de doutoramento da Professora Doutora Sónia Gonçalves (Gonçalves, 2011). Deste modo, para dar resposta às afirmações expostas, os participantes tinham à sua disposição uma escala tipo *likert* de sete pontos, sendo que esta variava entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente). Nesta escala podemos encontrar itens como: “Esta organização tem um bom nível de produtividade”; “Esta organização é um bom local para trabalhar”. É possível consultar os restantes itens no anexo D.

Por fim é ainda importante reforçar que o questionário utilizado nesta dissertação era constituído, para além das escalas anteriormente descritas, por questões sócio-demográficas, tais como: Idade; Género; Antiguidade na organização e Habilitações Literárias.

### 2.3. Procedimento

De forma a dar início ao processo de recolha de dados foi necessário a aprovação do estudo por parte da Diretora de Recursos Humanos da empresa, assim sendo quando o aval positivo foi fornecido deu-se início a este processo.

A recolha dos dados iniciou-se no mês de abril do presente ano, tendo decorrido durante o mês todo, uma vez que os questionários foram aplicados online, através da plataforma *Qualtrics*, através de um *link* que foi gerado e enviado aos colaboradores da empresa em estudo.

Antes de os colaboradores começarem a dar resposta ao questionário, era-lhes apresentado um consentimento informado, onde era indicado qual o objetivo do estudo, bem como reforçar que a sua participação era voluntária e que as respostas eram anónimas. Este documento também tinha como utilidade garantir que o indivíduo era colaborador da organização e maior de idade. Após ler estas indicações, era solicitado que fosse selecionada a opção “Concordo” ou “Não concordo”, caso a primeira fosse escolhida então aí sim era-lhe apresentado o questionário.

Desta forma, foi apresentado a todos os participantes os seus direitos e deveres, garantindo que o estudo não oferecia qualquer tipo de risco físico, social, legal ou financeiro.



### III. Resultados

#### 3.1. Consistência interna e Estatísticas descritivas das variáveis em estudo

Nesta primeira fase de avaliação dos resultados procedeu-se à análise da consistência interna das variáveis em estudo.

Tomando em consideração a consistência interna de cada variável, a mesma foi medida tendo em conta as correlações inter-item, item-total e a média da correlação inter-item, bem como o valor do Alpha de Cronbach. De acordo com o que foi averiguado nos resultados, os valores da média da correlação inter-item variam entre .357 e .769, estando acima do valor máximo de referência, uma vez que segundo Briggs & Cheek (1986, cit. por Gonçalves, 2011) o intervalo ideal de referência deveria ser entre .2 e .4.

Atendendo à correlação item-total, o valor mínimo é de .357 e o valor máximo é de .920, analisando estes valores podemos concluir que os mesmos se enquadram no parâmetro considerado como ideal, ou seja superior a 0.30, tendo isto sido proposto por Hail et. al. (1998, cit. por. Gonçalves, 2011).

No que diz respeito às correlações inter-item, a mesma tem como referência um valor superior a .50 (Hair et. al., 1998, cit. por. Gonçalves, 2011), à exceção do valor mínimo dos Afetos Negativos (.248) e da Perceção do Desempenho Organizacional (.035), todos os outros valores encontram-se acima do valor estipulado.

Por fim, no que diz respeito aos valores do Alpha de Cronbach os mesmos variam entre .787 da Perceção do Desempenho Organizacional e .954 dos Afetos positivos. Tendo em conta estes valores, podemos considerar que as medidas utilizadas no questionário que permitiu gerar os resultados apresentam uma boa consistência interna.

Posteriormente foi relevante estudar as estatísticas descritivas de cada variável que compõem este estudo.

No que concerne ao bem-estar no trabalho, importa reportar as estatísticas descritivas de cada uma dimensão desta variável, assim sendo, no que diz respeito à dimensão da afetividade, temos dois pólos, o negativo e o positivo, sendo que no primeiro foi encontrada uma média é de 2,992 e o desvio-padrão de 1,343, já no segundo a média de 3,872 e o desvio-padrão de 1,374. No que diz respeito à dimensão da realização, a mesma tem uma média de 4,193 e um desvio-padrão de 1,375. Assim, podemos concluir que os colaboradores se sentem moderadamente realizados, havendo uma supremacia, embora pequena, dos sentimentos afetivos sobre os negativos.



A segunda variável em estudo são as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável. Os resultados demonstraram que os colaboradores não consideram que a organização promova práticas que visem auxiliar os colaboradores a seguir um estilo de vida saudável (média=2,707; D.P= 1,358).

A intenção de *turnover* também é uma variável a ter em consideração e aqui chegou-se à conclusão que os trabalhadores concordam em parte que sentem vontade de abandonar a organização onde trabalham (média= 4,309; D.P.= .893).

Por último, no que diz respeito à percepção do desempenho organizacional os resultados demonstram que os colaboradores, em parte, constatarem que a organização tem um bom desempenho (média= 4,026; D.P.= 1,568).

Quadro 1- Estatísticas Descritivas e Consistência Interna

Medida	Nº de Itens	Alpha Cronbach	Correlações Inter-Item		Média Correlação Inter-Item	Correlações Item-total		Média	Desvio-Padrão	Min.	Máx.
			Mín.	Máx.		Mín.	Máx.				
Afetos Negativos	12	.947	.248	.674	.598	.373	.884	2,992	1,343	1	7
Afetos Positivos	9	.954	.401	.828	.699	.512	.920	3,872	1,374	1	7
Realização	9	.949	.576	.732	.681	.731	.852	4,193	1,375	1	7
Práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável	5	.898	.528	.715	.645	.717	.780	2,707	1,358	1	6
Intenção de turnover	3	.907	.651	.873	.769	.743	.907	4,026	1,568	1	7
Percepção do Desempenho organizacional	6	.787	.035	.614	.379	.357	.697	4,309	0,893	2	7

É de salientar que foram realizados t-testes de forma a poder verificar se havia diferenças entre as variáveis sócio-demográficas, no entanto pelos resultados obtidos constatou-se que não havia diferenças significativas entre as mesmas, pelo que não foram consideradas nos restantes testes realizados.

### 3.2. Correlações entre as variáveis

Para analisar o nível de correlação foi utilizado o Coeficiente de *Pearson*, bem como o nível de significância.

No que diz respeito às correlações, todas as relações testadas são estaticamente significativas, com a exceção para a relação encontrada entre a intenção de *turnover* com os afetos positivos, com as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável, bem como com a percepção do desempenho organizacional. A correlação mais forte encontrada foi entre os afetos Positivos e a realização ( $r = .797$ ), sendo que a mais baixa foi entre a realização e a intenção de *turnover* ( $r = -.268$ ).

Quanto à dimensão dos afetos negativos, a mesma encontra-se correlacionada significativamente com todas as dimensões presentes nesta dissertação, sendo que a correlação mais forte é com a variável “Afetos Positivos” ( $r = -.690$ ) e a mais baixa com a “Percepção do desempenho organização” ( $r = -.345$ ). A realização também se correlaciona significativamente com todas as restantes variáveis, onde a mais alta foi com os aspetos positivos ( $r = .797$ ) e a mais baixa com a intenção de *turnover* ( $r = -.268$ ).

No que concerne às práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável as mesmas encontram-se correlacionadas positivamente, de forma significativa com todas as dimensões, com a exceção da intenção de *turnover*.

Por fim, quanto à percepção do desempenho organizacional, o mesmo encontra-se correlacionado de forma positiva e significativa com todas as dimensões, no entanto, mais uma vez, isto não acontece com a intenção de *turnover*.

De seguida, encontra-se um quadro com o objetivo de compilar todos os coeficientes de *Pearson* encontrados.

Quadro 2- Correlações entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6
1- Afetos Negativos	-	-.690*	-.621*	-.562*	.358**	-.345**
2- Afetos Positivos		-	.797*	.644*	-.164	.380*
3- Realização			-	.520*	-.268**	.403*
4- Práticas de Promoção de um estilo de vida saudável				-	-.083	.547*
5- Intenção de TurnOver					-	-.035
6- Perceção do Desempenho Organizacional						-

\* $p < 0.001$  \*\* $p < 0.05$

### 3.3. Papel preditor das práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável na expressão do bem-estar no trabalho

Para estudar de forma mais aprofundada a relação entre as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e as dimensões do bem-estar expresso no trabalho foram realizadas regressões lineares.

Fazendo uma análise dos resultados obtidos podemos então concluir que as práticas de promoção de um estilo de vida saudável predizem significativamente as três dimensões do bem-estar. Como esperado de forma negativa com os afetos negativos ( $\beta = -.562$ ;  $p < .001$ ) e positiva com os afetos positivos ( $\beta = .644$ ;  $p < .001$ ) e realização ( $\beta = .520$ ;  $p < .001$ ).

Tendo agora em consideração o poder explicativo do modelo, podemos considerar que independentemente da dimensão estudada todos eles são significativos, no entanto o que tem um poder explicativo maior é o que contempla a relação entre as práticas e os afetos positivos ( $R^2_{ajustado} = .408$ ;  $p < .001$ )

De seguida encontra-se um quadro que resume todos os valores encontrados das três regressões realizadas, uma para cada dimensão do bem-estar no trabalho:

Quadro 3- Regressões Lineares entre as Práticas de Promoção de Saúde e as dimensões do Bem-estar no trabalho

	Afetos Negativos	Afetos Positivos	Realização
Práticas de	$\beta = -.562; p < .001$	$\beta = .644; p < .001$	$\beta = .520; p < .001$
Promoção de Saúde	$R^2_{\text{ajustado}} = .308$ $F(1,88) = 40,700; p < .001$	$R^2_{\text{ajustado}} = .408$ $F(1,88) = 62,377; p < .001$	$R^2_{\text{ajustado}} = .263$ $F(1,88) = 32,687; p < .001$

### 3.4. Papel preditor das dimensões do bem-estar no trabalho na Intenção de *Turnover*

Um dos objetivos desta dissertação seria perceber se existia alguma relação significativa entre a intenção de *turnover* e as dimensões bem-estar no trabalho.

Fazendo a análise dos resultados encontrados, foi possível concluir que apenas duas das dimensões do bem-estar se encontram relacionadas significativamente com a intenção de *turnover*, sendo elas os afetos negativos ( $\beta = .427; p < .05$ ) e os afetos positivos ( $\beta = .364; p < .05$ ).

Tal como é possível constatar no quadro abaixo a relação entre a dimensão Realização e a Intenção de *Turnover*, apesar de negativa, não é significativa ( $\beta = .293; p > .05$ ).

Ainda assim, o poder explicativo do modelo utilizado é significativo ( $R^2_{\text{ajustado}} = .143, p < .001$ )

De seguida encontra-se um quadro que resume todos os valores encontrados.

Quadro 4- Regressões Lineares entre as dimensões do Bem-estar no trabalho e a Intenção de Turnover

	Intenção de Turnover
Afetos Negativos	$\beta = .427; p < .05$
Afetos Positivos	$\beta = .364; p < .05$
Realização	$\beta = -.293; p > .05$
$R^2_{\text{ajustado}} = .143$ $F(3,86) = 5,934; p < 0,001$	

### 3.5. Papel preditor das dimensões do bem-estar no trabalho na Percepção do Desempenho Organizacional

Por último, foi também proposto nas hipóteses anteriormente formuladas, que se investigasse a relação entre a percepção do desempenho organizacional e as dimensões do bem-estar no trabalho.

Pelos resultados obtidos, a análise que se pode fazer é que não existe uma relação significativa entre as variáveis.

No que diz respeito ao poder explicativo do modelo, é possível constatar que é significativo ( $R^2_{\text{ajustado}} = .151; p < 0.001$ ).

Abaixo é possível encontrar um quadro onde são compilados todos os valores encontrados.

Quadro 5- Regressões Lineares entre as dimensões do Bem-estar no trabalho e a Percepção do Desempenho Organizacional

	Percepção do Desempenho Organizacional
Afetos Negativos	$\beta = -.124; p > .05$
Afetos Positivos	$\beta = .095; p > .05$
Realização	$\beta = .250; p > .05$
$R^2_{\text{ajustado}} = .151$ $F(3,86) = 6,270; p < .001$	

### 3.6. Análise do efeito de mediação das dimensões do Bem-estar no Trabalho

De forma a se conseguir testar as hipóteses referentes à mediação, foi utilizado o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986), em que o mesmo postula que é necessário estimar as seguintes equações de regressão: 1) Regressão da variável mediadora com a variável preditora; 2) Regressão da variável critério com a variável preditora; e, 3) Regressão da variável critério com a variável preditora tendo sob controle a variável mediadora.

De forma a se poder estudar a existência de um efeito de mediação, as seguintes condições devem ser garantidas: 1) a variável preditora deve afetar a mediadora na primeira equação; 2) a variável preditora deve afetar a variável critério na segunda equação; e, 3) a variável mediadora deve afetar a variável critério na terceira equação.

Aquando da validação destes três pressupostos acima referidos, chegou-se à conclusão que não se poderia realizar uma mediação entre as variáveis, uma vez que não existe uma relação significativa entre as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e a intenção de *turnover*, independentemente da variável mediadora utilizada, o que viola o pressuposto número 2 (Anexo E). Para além disto, no que concerne à percepção desempenho organizacional, o que se verificou é que não há uma relação significativa com as variáveis mediadoras (Afetos Negativos, Afetos Positivos e Realização), o que não cumpre o requisito número 3 (Anexo F).



## IV. Discussão dos resultados e conclusões

Ao longo desta dissertação o foco da mesma tem sido o bem-estar, mais propriamente o bem-estar no trabalho, uma vez que o principal interesse era estudar como é que este poderia ser exponenciado, e caso isso ocorresse, que implicações práticas teria para os colaboradores e para a organização, já que tal como Giacomoni (2004) reforça, o estudo do bem-estar tem uma importância enorme, dado que este construto tem uma força substancial na vida das pessoas e pode, de facto, auxiliar a mudar as suas vidas, aplicando-se isto também ao contexto organizacional.

A partir da premissa anteriormente referida, foi iniciado o estudo do bem-estar no trabalho, tido sido chegado à conclusão que cada vez mais têm surgido evidências de que as práticas organizacionais que visam apoiar o colaborador a seguir um estilo de vida saudável, poderiam influenciar o nível de bem-estar expresso pelos colaboradores da organização, tendo sido por isso decidido seguir por essa mesma vertente e tentar reforçar as conclusões que têm sido encontradas ao longo destes últimos anos. Além disto, de acordo com a literatura consultada, foi constatado que também seria pertinente estudar, por outro lado, o efeito do bem-estar na intenção de *turnover* dos colaboradores da empresa, visto que este construto tem vindo a tomar um enorme relevo nas organizações hoje em dia, sendo, na maioria das vezes, bastante nefasto, no entanto vários estudos, enunciados no enquadramento teórico, mostram uma relação negativa e significativa entre o bem-estar e a intenção de *turnover*, pelo que nesta dissertação foi tomada a decisão de testar mais uma vez esta relação devido à importância da mesma para as empresas.

Por fim, importa reforçar o objetivo de estudar a relação entre a perceção do desempenho organizacional e o bem-estar, já que pelo que se tem vindo a estudar na literatura, há evidências que indicam uma clara relação positiva e significativa entre estes dois construtos, pois tal como foi constatado em diversas investigações, os colaboradores que expressam maiores níveis de bem-estar no seu local de trabalho tendem a perceber os objetivos pré-estabelecidos pela empresa como sendo seus também, levando a que produzam mais e conseqüentemente isso traduz-se, no fim, num melhor desempenho da própria organização (Traldi & Demo, 2012).

Posto isto, para estudar estas relações acima expostas foi conceptualizado um modelo de investigação onde o bem-estar no trabalho foi operacionalizado através de três dimensões: Afetos Negativos, Afetos Positivos e Realização. A razão pela qual foi seguida esta linha de



investigação deveu-se ao facto de os autores da escala utilizada para estudar o bem-estar terem reforçado, através do apoio de inúmeros outros estudos, que o bem-estar no trabalho devia ser conceptualizado através das três dimensões supracitadas, sendo assim possível estudá-lo na íntegra e com uma maior eficácia (Pashoal & Tamayo, 2008).

As hipóteses que foram conceptualizadas para cada dimensão do construto bem-estar no trabalho seguiram todas a mesma linha de criação, assim sendo foram agregadas consoante o tema, de forma a ser mais fácil de retirar as devidas conclusões.

No que concerne às hipóteses: **1; 5 e 9**, estas visavam estudar a relação entre as “Práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável” e cada uma das dimensões do bem-estar no trabalho, Afetos Negativos, Afetos Positivos, Realização, respetivamente. Os resultados obtidos vão de encontro às hipóteses pré-estabelecidas, ou seja se os colaboradores perceberem que a organização tem a preocupação de proporcionar estratégias que visem auxiliar os colaboradores a seguirem um estilo de vida mais saudável, então haverá uma maior expressão de afetos positivos em relação à organização, bem como um maior sentimento de realização, por outro lado a expressão de afetos negativos tende a decrescer. Estas conclusões vão de encontro ao que a teoria postula, uma vez que tem-se assistido à preocupação que as empresas têm em proporcionar aos seus colaboradores um local de trabalho onde os mesmos se sintam bem e realizados, já que isso irá certamente reduzir custos associados ao presentismo, absentismo, acidentes de trabalho, etc. Assim sendo, promovendo estes programas que visam proporcionar maiores níveis de bem-estar aos seus colaboradores, faz com que, tal como foi comprovado nos resultados desta dissertação, haja uma relação positiva e significativa com a expressão de Afetos Positivos e de uma maior Realização no contexto laboral, e por outro lado uma relação negativa e significativa com os Afetos negativos sentidos para com o trabalho (Ogata, Fonseca, Costa, Nahas & Bramante, 2012).

De seguida, no que se refere às hipóteses **2, 6 e 10**, as mesmas tinham como principal foco estudar a relação entre a intenção de *turnover* e as três dimensões do bem-estar no trabalho, Afetos Negativos, Afetos Positivos e Realização, respetivamente. Tendo em conta os resultados obtidos, foi possível constatar que apenas a hipótese 2 foi corroborada, ou seja tornou-se evidente que de facto, se o colaborador expressar afetos negativos pela organização onde trabalha levará a que o mesmo deseje abandonar a organização onde trabalha, uma vez que não se sente feliz. Curiosamente, os resultados gerados nesta dissertação, demonstram que há uma relação positiva e significativa entre os afetos positivos e a intenção de *turnover*.

Tendo por base o que a literatura sugere, apesar de considerar estes resultados peculiares, os mesmos acabam por fazer sentido, sendo os mesmos suportados pela teoria das forças motivacionais da autoria de Maertz (2001), supracitadas no enquadramento teórico, ou seja, atendendo às forças afetivas, as mesmas postulam que o facto de o indivíduo se sentir desconfortável e com sentimentos nefastos para com a organização leva a que o mesmo sinta vontade de abandonar a organização onde trabalha. O facto dos afetos positivos terem um impacto positivo e significativo pode ser justificado com o auxílio das forças motivacionais alternativas, que sugerem que os trabalhadores tendem a estar alerta de oportunidades melhores, assim sendo o facto de se sentirem bem não implica que não abandonem a empresa se surgir algo melhor, no entanto quando os colaboradores sentem de facto afetos negativos pela organização aumenta significativamente a ocorrência deste fenómeno, pois querem mudar o mais depressa possível para algo melhor (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

No que concerne à relação encontrada entre a intenção de *turnover* e a realização concluiu-se que a mesma é negativa, o que vai de encontro ao que foi hipotetizado, no entanto não é significativa. Sendo que uma possível justificação para que tal fenómeno possa ter ocorrido poderá estar relacionado, mais uma vez, com as forças motivacionais de Maertz (2001), mais concretamente as alternativas, uma vez que apesar de o colaborador se sentir realizado com o seu trabalho se surgir uma proposta melhor e fazê-lo considerar abandonar a atual organização.

Considerando, agora, as hipóteses **3, 7 e 11**, as mesmas pretendem investigar a relação entre a perceção do desempenho organizacional e as três dimensões do Bem-estar no Trabalho, Afetos Negativos, Afetos Positivos e Realização, respetivamente. Pelo que foi possível analisar pelos resultados obtidos, nenhuma das dimensões é preditora significativa da perceção do desempenho.

Contudo, nas análises preliminares os testes da regressão linear simples com a análise das dimensões individual, (ANEXO G) apontam que as dimensões são predictoras significativas, contudo, ao serem incluídas em simultâneo o efeito deixa de ser significativo, demonstrando que estas dimensões interagem entre si. Este resultado merece futuramente uma análise mais detalhada e aprofundada. Estarão todas estas dimensões ao mesmo nível? Existirá um processo sequencial?

Importa ainda salientar os resultados obtidos na correlação feita com a Intenção de *Turnover* e a Perceção do Desempenho Organizacional. Tal como foi possível constatar no quadro 2 do capítulo dos Resultados, a correlação encontrada apesar de ser negativa não é significativa. Uma possível explicação para que este fenómeno possa ter ocorrido poderá ser o

facto de aquando da decisão de abandonar a organização as motivações primárias subjacentes sejam de outra ordem, tal como é evidenciado no estudo conduzido por Ramlall (2003) em que o mesmo concluiu que os principais motivos para que o colaborador equaciona-se sair da empresa seriam o salário ser inferior ao praticado no mercado, o facto de não sentir que havia oportunidade de progressão na carreira e o colaborador sentir que não era reconhecido pela sua chefia.

Assim sendo, poderá ser por esta razão que não foi encontrada uma relação significativa entre estas variáveis, ou seja o facto de o colaborador perceber que não há um bom desempenho organizacional não constitui razão suficiente para que o mesmo abandone a organização.

Por fim, as hipóteses **4a**, **8a** e **12a** hipotetizavam que cada uma das dimensões do bem-estar no trabalho (Afetos Negativos, Afetos Positivos e Realização, respetivamente) mediasse a relação entre as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e a intenção de *turnover*. Já as hipóteses **4b**, **8b** e **12b** tinham como objetivo perceber se as dimensões do bem-estar no trabalho (Afetos Negativos, Afetos Positivos e Realização, respetivamente) mediavam a relação entre as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e a percepção do desempenho organizacional. Os resultados demonstraram que esta relação não existe, independentemente da dimensão utilizada e da variável dependente, isto porque os pressupostos iniciais para que se pudesse realizar a mediação não foram cumpridos, tal como se encontra explicito no capítulo “Resultados”.

Tendo em conta a literatura que foi sendo consultada, parecia que esta relação fazia todo o sentido, uma vez que o bem-estar se encontra correlacionado significativamente com as restantes variáveis em estudo, no entanto o que é possível constatar é que de facto quando são colocadas num modelo de mediação, o mesmo não é possível de ser realizado. Portanto, no caso da percepção do desempenho organizacional, há de facto uma correlação positiva e significativa com as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e o que foi hipotetizado é que com a entrada do bem-estar do colaborador no seu local de trabalho essa relação seria reforçada, através da mediadora, todavia isto não aconteceu, portanto os colaboradores não sentem que o facto de se sentirem bem na organização tenha qualquer importância para esta questão, como seria de esperar. Isto pode ter ocorrido pelo facto de não ter sido controlado a importância a que a amostra deste estudo dá ao bem-estar no local de trabalho, pelo que apesar de tudo indicar que isto é um fator importante para os colaboradores de uma organização, isto pode não ser refletido na que foi alvo do estudo.

No que concerne à intenção de *turnover* o que aconteceu é que a relação com as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável não é *apriori* significativa, o que leva a que logo desde aí a mediação não possa ser executada, a razão para que isto possa ter acontecido é que mais uma vez não foi controlado se os colaboradores da empresa em estudo valorizam que sejam conceptualizadas práticas que visem a promoção de um estilo de vida saudável, e neste caso tendo em conta que a relação entre estas duas variáveis não é significativa, sugere que os colaboradores não consideram que a promoção de um estilo de vida saudável influencie a sua vontade de sair da organização, até porque como foi possível constatar pela literatura, os antecedentes que têm mais peso são os afetos sentidos pela organização e a satisfação com o seu trabalho (Ferreira & Siqueira, 2005).

Após analisados e explicados os resultados gerados por esta dissertação importa, agora, atentar nas limitações deste estudo e, da mesma forma, refletir sobre possíveis sugestões para as contornar.

Posto isto, em primeiro lugar importa referir o número da amostra. O estudo teve por base apenas uma empresa, onde foram extraídas 90 respostas, o que acaba por ser pouco para se poder extrapolar os resultados para o universo geral, apesar de considerar que foi possível retirar conclusões bastante válidas e pertinentes. Num estudo futuro, é da minha opinião que se investigasse mais do que uma empresa de diferentes setores, de modo a poder comparar as diferentes práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e perceber se haveria diferenças na expressão do bem-estar dos colaboradores, bem como no impacto que as mesmas teriam na intenção de *turnover* e na perceção do desempenho organizacional.

Em segundo lugar, uma outra limitação deste estudo é que penso que possa ter tido impacto nos resultados gerados foi o facto de a opinião dos colaboradores acerca das práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável e o bem-estar no trabalho não terem sido controlados, pelo que não foi possível concluir que importância é que os mesmos atribuam a estes fatores. Assim sendo, para investigações futuras sugiro que se inclua nos instrumentos escalas de auto-perceção que visem controlar a importância que estes construtos têm para os inquiridos.

Por último, deixo como sugestão que se conceptualize utilizar a Satisfação no trabalho, sendo que esta se define por ser um estado emocional aprazível ou positivo que resulta das tarefas experienciadas no local de trabalho (Locke, 1976), como mediadora da relação entre as práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável com a intenção de *turnover* e a perceção do desempenho organizacional, uma vez que pelo que se pode encontrar na literatura esta relaciona-se com as restantes variáveis em estudo.

Vários estudos têm sido conceptualizados de forma a reforçar uma relação significativa entre as práticas organizacionais e a satisfação no trabalho, ou seja se as mesmas forem consideradas pelos colaboradores como sendo benéficas, então espera-se que o mesmo se sinta satisfeito com o seu trabalho (Esteves, 2008). Além disto também há indícios que a satisfação com o trabalho se relacione negativa e significativamente com a intenção de *turnover*, tal como Robbins (2002) postula, quanto mais o indivíduo se sentir satisfeito com o seu trabalho menor será a vontade de abandonar a organização onde trabalha. Por fim, a teoria também demonstra que é possível encontrar uma relação significativa entre a satisfação no trabalho e a percepção do desempenho organizacional, pois tal como Petty, McGee e Cavender (1984) hipotetizaram nos seus estudos, é de esperar que quanto mais satisfeitos com o seu trabalho, maiores sejam os níveis de desempenho expressos pelos indivíduos nas suas atividades laborais, o que levaria, por conseguinte a um melhor desempenho organizacional.

Para encerrar o capítulo da discussão, é importante salientar que se considerou que esta dissertação trouxe importantes contribuições, visto que o estudo das práticas organizacionais que promovem um estilo de vida saudável ainda se encontra numa fase inicial, apesar de se já ter chegado à conclusão que promover estas práticas no cerne das empresas é muito importante ainda não ocorreu uma massificação da sua implementação, e este estudo veio dar mais um contributo nesse sentido, para reforçar a importância que as mesmas têm para os colaboradores da organização. Além disso, foi proposto um modelo de mediação, que apesar de não ter sido possível comprovar, poderá levar a que no futuro se pense na relação entre estas variáveis que estão presentes diariamente nas organizações e que têm um importante impacto no quotidiano das mesmas.

Por fim, esta dissertação é finalizada com uma premissa que faz todo o sentido e que resume de uma forma geral tudo o que foi descrito nesta dissertação: Trabalhadores felizes, empresas felizes!

## Referências Bibliográficas

- Abbad, G. (1999). Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Agapito, P., Filho, A. & Siqueira, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 16(6), Edição Especial, 71-93.
- Albuquerque, A. S. & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 153-164.
- Alvim, M.B. (2006). A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. *Estudo e Pesquisas em Psicologia*, 6 (2), 122-130.
- Azevedo J. R. (1998). *Ficar Jovem leva Tempo*. São Paulo: Saraiva.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–1068.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171–184.
- Borman, W. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10, 99-109.
- Bowen D, Ostroff C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
- Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), 8-15.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Caspersen, C. J.; Powell, K. E.; Christensen, G.M. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-relates research. *Public Health Reports*, 100(2), 172-179.

- Cavassani, A.; Cavassani, E. & Biazin, C. (2006). “Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações”, comunicação apresentada no XIII SIMPEP-Bauru, 6 a 8 de novembro, São Paulo, Brasil.
- Chiuzi, R. M. (2006). As dimensões da organização positiva e os seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic Práticas dos recursos humanos, Top Management Social Networks, and Firm Desempenho: the role of práticas dos recursos humanos in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Dessen, M.C. & Paz, M. G. T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Diener, E., Suh, E. & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E.; Lucas, R.E. (2000). Subjective emotional well-being. In: Lewis, M., Haviland-Jones, J.M. (Eds.), *Handbook of Emotions*, 2<sup>nd</sup> ed. Guilford, New York, NY, p. 325-337.
- Diener, E., Scollon, C. N. & Lucas, R. E. (2003). The involving concept of subjective well being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Eaton, S. B.; Shostak, M.; Konner, M. (1988). *The Paleolithic prescription: a program of diet & exercise and a design for living*. New York: Harper & Row.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*, Dissertação de Doutoramento em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- Etzioni, A. (1981). *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B.H.; Fleury, M.T.; Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 46(4), 48-65.

- Ferreira, M. & Siqueira, M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, 1(2), 47-67.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: a german approach. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271–340).
- Giacomoni, C. (2004). Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. *Temas em Psicologia da SBP*, 12(1), 43– 50.
- Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. Dissertação de doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Gouveia, R.S.V.; Lins, Z.M.V.; Lima, T.J.S.; Freires, L.A. & Gomes, A.I.A.S.B. (2009). Bem-estar afetivo entre profissionais de saúde. *Revista Bioética*, 17(2), 267-280.
- Guimarães e Borges, R. (2009). Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de Caso Brasileiro. *Brazilian Business Review*, 6(3), 299-311.
- Guimarães, T.A. (1998). Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, Madrid.
- Hernandez, J.D. (2007). Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais.
- Hoch, R. E. E. (2010). Antecedentes atitudinais de comportamento de cidadania organizacional percebidos em mulheres de equipe de enfermagem de um hospital público de Santa Maria. Tese de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria- Rio Grande do Sul, Brasil.
- Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of Quality of Working Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), 735-750.
- Joia, L. (2010). Perfil do estilo de vida individual entre estudantes universitários. *Revista Movimenta*, 3(1), 16-23.
- Jeffrey, R. W., French, S. A., Raether, C., Baxter, J. E. (1994). An environmental intervention to increase fruit and salad purchases in a cafeteria. *Preventive Medicine*, 23, 788-792.
- Kerr, N. A., Yore, M. M., Ham, S. A., & Dietz, W. H. (2004). Increasing stair use in a worksite through environmental changes. *American Journal of Health Promotion*, 18(4), 312-315.



- Keyes, C.L.M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Keyes, C.L.M.; Hysom, S. J.; Lupo, K. L. (2000). The positive organization: leadership legitimacy, employer well-being and the bottom line.
- Keyes, C. L. M.; Shmotkin, D., Riff, C.D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Konrad Alison M., & Linnehan, Frank (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- Kozlowski K, Klein K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. In Kozlowski S, Klein K (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, G.G. & Faria, J.H. (2007). Vínculos organizacionais. *RAP-Rio de Janeiro*, 41(1), 83-104.
- Lau, R. S. M., & May, B. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Lima, D. G. (1999). *Atividade física e qualidade de vida no trabalho*. In: Anais do I Congresso Centro-Oeste de Educação Física, Esporte e Lazer, Brasília
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350).
- Maertz, C. P. (2001). *Why employees stay with or quit an organization*. Comunicação apresentada na 61ª Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Maertz, C. P. & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- Martinez, M.C., Paraguay, A.I.B.B. & Latorre, M.R.D.O. (2004). Relação entre satisfação com aspetos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38(1), 55-61.
- Maximiano, A. C. (1997). *A teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- Maynard, D. C., & Joseph, T. A. (2008). Are all part-time faculty underemployed? Influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. *Higher Education*, 55, 135-154.

- Mazzola, J. (2010). Workplace Nutrition and Exercise Climate: Scale Development and Preliminary Model Test. Dissertação em Filosofia. South Florida: College of Arts and Sciences.
- McCloy, R. a., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493–505.
- Michelon, E. (2000). *Nutrição e Envelhecimento*. In: Simpósio Sul-Brasileiro de Alimentação e Nutrição, Florianópolis.
- Monteiro, C. (2001). *A influência da nutrição, da atividade física e do bem-estar em idosas*. Dissertação de mestrado em Engenharia de produção: Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.
- Monteiro, R. (2011). *Bem-estar no trabalho e percepção de saúde: Estudo Realizado com Auxiliares de Geriatria no Norte de Portugal*. Dissertação de mestrado em Psicologia. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Moretti, S. (2009). Qualidade de vida no trabalho X auto-realização humana. *Revista Leonardo Pós*, 3(12),1-14.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Nahas, M.; De Barros, M.; Francalacci, V. (2000). O pentágulo do bem-estar- Base conceitual para avaliação do estilo de vida de indivíduos ou grupos. *Atividade Física e Saúde*, 5(2), 49-59.
- Nascimento, S. (2006). *As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho*. Dissertação de mestrado em Psicologia da Saúde. Universidade Metodista: São Paulo.
- Neves, J. & Gonçalves, S.P. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Ogata, A.; Fonseca, C.; Costa, L.; Nahas, M. & Bramante, A. (2012). *Profissionais saudáveis, Empresas produtivas: Como promover um estilo de vida saudável no ambiente de trabalho e criar oportunidades para trabalhadores e empresas*. Brasil: Elsevier Editora, Lda.
- Oliveira, J. (2009). *Relação entre Intenção de Turnover, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Faculdade de Psicologia e Ciências Educacionais, Lisboa

- Ostroff C, Bowen D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In Kozlowski S, Klein K (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pashoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Petty, M. M., McGee, G.W. & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. a., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied H. R. M. Research*, 8(2), 63-72.
- Reckwitz , A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5, 243-63.
- Rejeski W.J., Brawley L.R., Shumaker S.A. (1996). Physical activity and healthrelated quality of life. *Exerc Sport Sci Rev*, 24, 71-108.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª edição). São Paulo: Prentice Hall
- Sallis, J. F.; Owen, N. (1999). Pshysical activity & behavioral medicine. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Santos, L. & Silveira, R. (2015). Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. *O&S.*, 22, 79-98.
- Schatzki, T. R. (1997). Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the Social Sciences*, 27, 283-308.
- Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Schatzki , T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26, 465-84.

- Schlenker, E. (1976). *Nutrición en el Envejecimiento* (2ª edição). Virginia: Mosby.
- Sereicikas, J.D. (2007). Satisfação no trabalho e otimismo em trabalhadores informais (Dissertação de Mestrado em Psicologia e Fonoaudiologia). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.
- Siqueira, M. M. M.; Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; Borges-andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasi* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed
- Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise : Implications for training design strategies. In *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* (pp. 89–118).
- Sonnentag, S.; Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: Sonnentag, S. (Org.). *Psychological management of individual performance* (pp.3-25). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Suehiro, A.C.B., Santos, A.A.A., Hatamoto, C.T. & Cardoso, M.M. (2008). Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do programa da saúde da família. *Boletim de Psicologia*, 58(129), 205-218.
- Taylor, S.L. & Cosenza, R.M. (1998). Reducing turnover in public accounting firms: an internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(2), 135-147.
- Teixeira, A.; Soares, A. & Lopes, M. (2015). Impacto do Capital Psicológico Positivo no Desempenho de uma Equipe Comercial. *Psique*, 11(11), 9-33.
- Teló, A. (2000). Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. Pós-Graduação em administração. Universidade Federal de Santa Catarina: Brasil.
- Traldi, M. & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração*. 72(2), 290-316.
- USDHHS - U.S. Department of Health and Human Services. Physical Activity and Health: A Report of the Surgeon General. Atlanta, GA: U.S. Department of Health and Human Services, Center for Disease Control and Prevention, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, 1996.

Vandenberg, R. J. (1999). *Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior?* *Human Relations*.

Veiga, A. (2000). Tempos Modernos. *Revista Veja*. 1643(34), 122-129

WHO - World Health Organization. Health promotion glossary. Geneva, 1998.

Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., & McWilliams Abigail. (1994). Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Gerenciamento de Recursos Humanos*, 5, 301-326.

## **ANEXOS**

## Anexo A- Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

1. De forma a responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e escolha o número que expressa de uma melhor forma o que sente:

Nada	Nem um pouco	Um Pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

**Nos últimos seis meses, o meu trabalho tem-me deixado...**

Alegre	1	2	3	4	5	6	7
Preocupado	1	2	3	4	5	6	7
Disposto	1	2	3	4	5	6	7
Contente	1	2	3	4	5	6	7
Irritado	1	2	3	4	5	6	7
Deprimido	1	2	3	4	5	6	7
Entediado	1	2	3	4	5	6	7
Animado	1	2	3	4	5	6	7
Chateado	1	2	3	4	5	6	7
Impaciente	1	2	3	4	5	6	7
Entusiasmado	1	2	3	4	5	6	7
Ansioso	1	2	3	4	5	6	7
Feliz	1	2	3	4	5	6	7
Frustrado	1	2	3	4	5	6	7
Incomodado	1	2	3	4	5	6	7
Nervoso	1	2	3	4	5	6	7
Empolgado	1	2	3	4	5	6	7
Tenso	1	2	3	4	5	6	7
Orgulho	1	2	3	4	5	6	7
Com raiva	1	2	3	4	5	6	7
Tranquilo	1	2	3	4	5	6	7

2. Indique, por favor, em que medida as afirmações expostas em baixo representam a sua opinião sobre o seu trabalho.

**Para responder utilize a seguinte escala e selecione o número que melhor corresponde à sua opinião:**

Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

**Com a minha atividade profissional...**

Realizo o meu potencial	1	2	3	4	5	6	7
Desenvolvo habilidades que considero importantes	1	2	3	4	5	6	7
Realizo atividades que expressam as minhas capacidades	1	2	3	4	5	6	7
Consigo alcançar recompensas importantes para mim	1	2	3	4	5	6	7
Supero desafios	1	2	3	4	5	6	7
Atinjo resultados que valorizo	1	2	3	4	5	6	7
Avanço nas metas que estabeleci para a minha vida	1	2	3	4	5	6	7
Faço o que realmente gosto de fazer	1	2	3	4	5	6	7
Expresso o que há de melhor em mim	1	2	3	4	5	6	7



## Anexo B- Escala de Práticas de Promoção de Saúde

Considere a sua organização como um todo e indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

---

Na minha organização existe a preocupação com a condição e saúde física e hábitos alimentares dos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
Se eu desejasse/necessitasse de melhorar a minha condição física através de uma alimentação e exercício físico adequados, seria fácil fazê-lo no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização fornece condições para realizar exercício físico e refeições saudáveis.	1	2	3	4	5	6	7
No meu local de trabalho tenho a oportunidade de discutir e de ser aconselhado sobre hábitos alimentares e de exercício físico.	1	2	3	4	5	6	7
A minha organização aplica os programas e espaços necessários de forma a promover uma condição física e hábitos alimentares saudáveis.	1	2	3	4	5	6	7

---

### Anexo C- Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Considere a sua organização como um todo e indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

---

Penso em sair da empresa onde trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Planeio sair da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

---

## Anexo D- Escala da Percepção do Desempenho Organizacional

Considere a sua organização como um todo e indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Esta organização tem um bom nível de produtividade.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Esta organização tem no global um desempenho acima da média do seu sector de atividade.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Esta organização é um bom local para se trabalhar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Os colaboradores mostram-se comprometidos com a organização.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Os colaboradores demonstram possuir as competências de que a organização necessita.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos e/ou serviços.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Anexo E- Regressão Linear Múltipla com as variáveis Práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável, dimensões do bem-estar no trabalho e a Intenção de turnover.

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,286	,371		11,554	,000			
	PRH	-,096	,123	-,083	-,784	,435	-,083	-,083	-,083
2	(Constant)	1,901	,717		2,652	,010			
	PRH	,199	,138	,172	1,440	,154	-,083	,153	,142
	AFETOS_NEGATIVO	,530	,140	,454	3,798	,000	,358	,377	,376
	S								

a. Dependent Variable: INTECAO\_TO

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,286	,371		11,554	,000			
	PRH	-,096	,123	-,083	-,784	,435	-,083	-,083	-,083
2	(Constant)	4,739	,497		9,541	,000			
	PRH	,044	,160	,038	,275	,784	-,083	,029	,029
	AFETOS_POSITIVO	-,215	,158	-,188	-1,362	,177	-,164	-,145	-,144
	S								

a. Dependent Variable: INTECAO\_TO

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations			
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,286	,371		11,554	,000			
	PRH	-,096	,123	-,083	-,784	,435	-,083	-,083	-,083
2	(Constant)	5,258	,524		10,041	,000			
	PRH	,089	,139	,077	,639	,524	-,083	,068	,066
	REALIZAÇÃO	-,351	,138	-,308	-2,555	,012	-,268	-,264	-,263

a. Dependent Variable: INTECAO\_TO

Anexo F- Regressão Linear Múltipla com as variáveis Práticas organizacionais de promoção de um estilo de vida saudável, dimensões do bem-estar no trabalho e a Percepção do Desempenho Organizacional

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,334	,178		18,782	,000			
	PRH	,360	,059	,547	6,136	,000	,547	,547	,547
2	(Constant)	3,496	,370		9,452	,000			
	PRH	,340	,071	,517	4,772	,000	,547	,455	,428
	AFETOS_NEGATIVO	-,036	,072	-,054	-,499	,619	-,345	-,053	-,045
	S								

a. Dependent Variable: Desemp\_Org

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,334	,178		18,782	,000			
	PRH	,360	,059	,547	6,136	,000	,547	,547	,547
2	(Constant)	3,271	,240		13,627	,000			
	PRH	,340	,077	,518	4,416	,000	,547	,428	,396
	AFETOS_POSITIVO	,030	,076	,046	,396	,693	,380	,042	,035
	S								

a. Dependent Variable: Desemp\_Org

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Coefficients			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,334	,178		18,782	,000			
	PRH	,360	,059	,547	6,136	,000	,547	,547	,547
2	(Constant)	3,044	,256		11,876	,000			
	PRH	,305	,068	,463	4,470	,000	,547	,432	,396
	REALIZAÇÃO	,105	,067	,162	1,559	,123	,403	,165	,138

a. Dependent Variable: Desemp\_Org

Anexo G- Regressões lineares simples entre as dimensões do bem-estar e a  
percepção do desempenho organizacional

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized		Standardized		Correlations			
		Coefficients		Coefficients					
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,995	,218		22,910	,000			
	AFETOS_NEGATIVO	-,229	,067	-,345	-3,446	,001	-,345	-,345	-,345

S

a. Dependent Variable: Desemp\_Org

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized		Standardized		Correlations			
		Coefficients		Coefficients					
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,353	,263		12,739	,000			
	AFETOS_POSITIV	,247	,064	,380	3,850	,000	,380	,380	,380

OS

a. Dependent Variable: Desemp\_Org

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized		Standardized		Correlations			
		Coefficients		Coefficients					
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,212	,280		11,491	,000			
	REALIZAÇÃO	,262	,063	,403	4,127	,000	,403	,403	,403

a. Dependent Variable: Desemp\_Org