

# VIVÊNCIAS DE AFETO NO TRABALHO NO DEPEN/MJSP

MÁRIO CÉSAR FERREIRA <sup>1</sup>  
TATIANE PASCHOAL <sup>2</sup>

## Resumo

As vivências afetivas estão presentes no dia a dia organizacional e se relacionam a inúmeros comportamentos e resultados observados nesse contexto. O presente artigo discute as vivências de afeto positivo e negativo dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional. Globalmente, a avaliação dos participantes situa-se na zona de transição, indicando que há espaço para desenvolver condições que promovam o bem-estar e previnam o mal-estar no trabalho. Em termos de programa de QVT, esses resultados orientam a escolha de ações, visto que os antecedentes de afeto positivo e negativo são distintos. As práticas de gestão de pessoas mais amplas e vinculadas à gestão do desempenho, do desenvolvimento e da valorização dos trabalhadores devem influenciar e potencializar as vivências positivas.

**Palavras-chave:** Afeto Positivo. Afeto Negativo. Bem-Estar no Trabalho.

## Abstract

*The daily organizational routine is full of affective experiences that relate to various behaviors and results. This article discusses the positive and the negative affective experiences of National Penitentiary Department servants. Overall, participants stand in the transition zone, which indicates that conditions to promote well-being and prevent ill-being at work should be developed. Especially when considering the quality of work-life programs, these results support the selection process of practices because positive affect and negative affect have different antecedents. Global personnel management practices of performance management, professional valorization, and development can influence and enhance positive experiences.*

**Keywords:** Positive Affect. Negative Affect. Work Well-Being

---

1 Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (2008). Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Pesquisadora do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes (GP2C) e do Grupo de Pesquisa em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). E-mail tatipas@yahoo.com

2 Professor Titular no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Estágio pós-doutoral em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), Université Paris 1, Sorbonne, França. Doutorado em Ergonomia pela École Pratique des Hautes Études – EPHE, França. Mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail mcesar@unb.br



## 1. INTRODUÇÃO

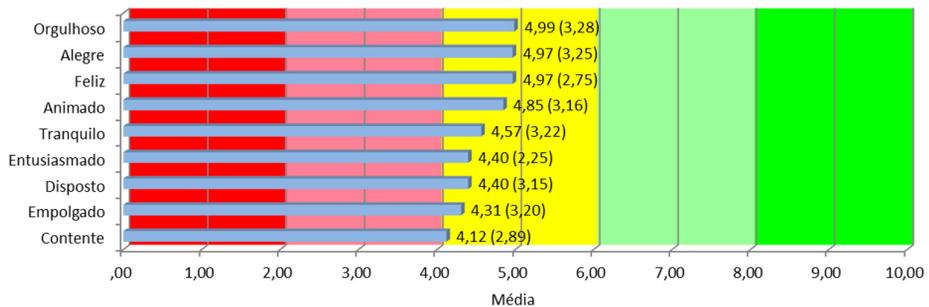
No campo dos estudos organizacionais, algumas teorias tradicionalmente têm compreendido as organizações como ambientes racionais, regidos por práticas e princípios estruturados, formalizados, previsíveis e voltados para o acompanhamento e controle de resultados (CALDAS; BERTERO, 2007). Obviamente, as organizações são formadas por pessoas que interpretam as demandas a que estão expostas e reagem a elas. Nesse sentido, as vivências afetivas estão presentes no dia a dia organizacional e se relacionam a inúmeros comportamentos e resultados observados nesse contexto (BRIEF; WEISS, 2002; DEMO; PASCHOAL, 2016; LANDOLFI *et al.*, 2022; PASCHOAL; TAMAYO, 2008; WARR, 2007). O afeto no trabalho tem sido um fenômeno central para a compreensão de diferentes fenômenos observados no campo do comportamento organizacional (BRIEF; WEISS, 2002).

Quando se fala de qualidade de vida no trabalho (QVT), os afetos assumem um protagonismo no modelo teórico-metodológico, na medida em que se configuram como indicadores psicossociais de QVT satisfatória ou insatisfatória e ajudam a guiar a elaboração de política e programa, além das avaliações de efetividade das ações organizacionais e gerenciais implementadas. No diagnóstico de QVT desenvolvido no DEPEN/MJSP, o conceito de afeto expressa as emoções e humores vivenciados no trabalho e podem ser categorizados como positivo e negativo. O afeto positivo consiste em emoções e humores como alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, animado, empolgado, orgulhoso, tranquilo. O afeto negativo consiste em emoções e humores como irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, frustrado, tenso, ansioso, incomodado, nervoso, com medo, com raiva. A predominância do afeto positivo sobre o negativo constitui um fator de promoção de saúde nas organizações e indica a presença de QVT (FERREIRA, 2017).

## 2. RESULTADOS

A Figura 1 apresenta os resultados referentes às vivências de afeto positivo no trabalho no DEPEN/MJSP. A média geral para o fator de afeto positivo foi 4,62 (DP=2,84).

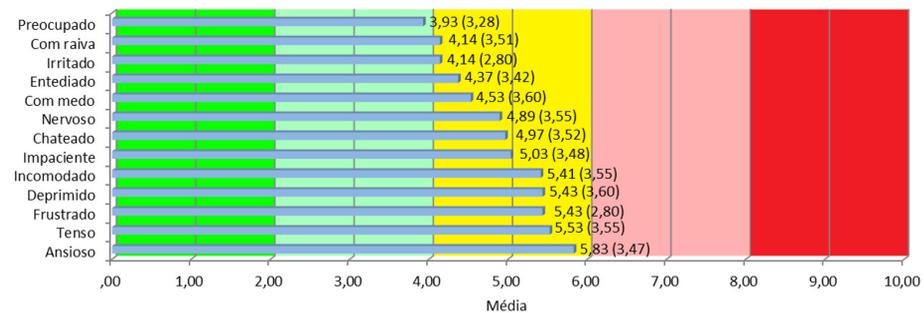
**Figura 1. Percepção dos participantes do diagnóstico sobre as vivências de afeto positivo no DEPEN/MJSP (N = 829)**



Fonte: FERREIRA, *et al.* Diagnóstico, Política e Programas de QVT no DEPEN/MJSP. Relatório Executivo - ErgoPublic, UnB. Brasília, DF, 2022.

A Figura 2, por sua vez, apresenta os resultados referentes às vivências de afeto negativo no trabalho no DEPEN/MJSP. A média geral para o fator de afeto negativo foi 4,89 (DP=2,94).

**Figura 2. Percepção dos participantes do diagnóstico sobre as vivências de afeto negativo no DEPEN/MJSP (N = 826)**



Fonte: FERREIRA, *et al.* Diagnóstico, Política e Programas de QVT no DEPEN/MJSP. Relatório Executivo - ErgoPublic, UnB. Brasília, DF, 2022.

Ressalta-se que a representação gráfica do afeto negativo tem sua interpretação invertida, ou seja, quanto maior é a pontuação, maior o afeto negativo e, portanto, mais negativa e insatisfatória é a QVT.

Pelas análises inferenciais, foram identificadas diferenças significativas nas pontuações médias de afeto positivo e negativo em relação à lotação e ao cargo. Ainda sobre correlações entre variáveis abordadas no diagnóstico, verificou-se que aqueles que se afastaram do trabalho por motivo de saúde apresentaram maior afeto negativo que aqueles servidores que não se afasta-



ram. Por outro lado, os servidores que não se afastaram apresentaram maior afeto positivo.

### 3. DISCUSSÃO

A análise dos resultados do diagnóstico mostra que a pontuação média tanto de afeto positivo quanto de afeto negativo situam-se na zona de transição entre QVT satisfatória e insatisfatória, acendendo o estado de alerta para os gestores. Quanto aos desvios padrões para os itens específicos e para as pontuações gerais nos fatores de afeto positivo e negativo, notam-se valores que indicam uma variação de experiências e opiniões dentro do DEPEND/MJSP. Assim, como no caso de outras dimensões da QVT, isso provavelmente decorre de particularidades pessoais na interação com o órgão e da diversidade de práticas que podem existir entre departamentos, unidades e lotações.

O afeto no trabalho pode estar associado a muitos comportamentos e vivências nas organizações. Por exemplo, estudos recentes mostram que o afeto no trabalho tem relação com a qualidade da interação entre trabalho e família e criatividade no trabalho (AMABILE *et al.*, 2005; LANDOLFI *et al.*, 2022). Em termos de antecedentes, estudos apontam que as variáveis do contexto de trabalho são preditores importantes do afeto (PASCHOAL, TORRES; PORTO, 2010; WARR, 2007). Assim, programas de QVT devem modificar os aspectos de contexto avaliados negativamente para promover o afeto positivo e controlar o afeto negativo. Isso não quer dizer que não deve haver ou não é esperado que haja vivências afetivas negativas no contexto de trabalho. O afeto positivo e o afeto negativo são duas dimensões das emoções e humores no trabalho que coexistem e, inclusive, não são necessariamente inversamente proporcionais (DEMO; PASCHOAL, 2016; PASCHOAL; TAMAYO, 2008; WARR, 2007). As demandas de trabalho são diversas e dinâmicas e exigem adaptação constante por parte do indivíduo, que aciona suas estratégias de enfrentamento (NOWROUZI *et al.*, 2017).

Então, o que chama atenção nesses resultados de afeto quando se aborda a QVT? Em primeiro lugar, é que existe espaço para melhorias no ambiente de trabalho, no sentido de adoção de práticas que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor e estimulem o reconhecimento da importância e do significado do trabalho realizado. Em segundo



lugar, a ideia de diagnosticar tanto o afeto positivo quanto negativo consiste em verificar o quanto a vivência de afeto positivo predomina, em termos de frequência e intensidade, sobre a vivência de afeto negativo. Em termos de programa de QVT, esses resultados orientam a escolha de ações, visto que os antecedentes de afeto positivo e negativo são distintos (DEMO; PASCHOAL, 2016; PASCHOAL *et al.*, 2016).

#### 4. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos e o cotejamento com diagnósticos realizados indicam que práticas organizacionais e de gestão podem ser desenvolvidas para sustentar experiências mais positivas em relação a como os servidores se sentem na organização. Neste sentido, merecem destaque as seguintes considerações:

- Os gestores devem se embasar nos resultados quantitativos sobre as dimensões do contexto de trabalho e nos resultados qualitativos sobre as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho. As dimensões de contexto no modelo teórico e metodológico adotado compreende as dimensões centrais do ambiente organizacional que são preditores diretos e indiretos dos afetos no trabalho. Os aspectos mais críticos, portanto, são aqueles que devem ser contemplados de forma mais enérgica no programa de QVT e, na medida em que forem modificados, deverão impactar nas vivências afetivas dos servidores. Os resultados qualitativos, por sua vez, permitem aprofundar essas informações da parte quantitativa do diagnóstico, separando os aspectos de contexto diretamente associados com o afeto positivo (fontes de bem-estar) e com o afeto negativo (fontes de mal-estar).
- Por que esmiuciar as fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho é tão importante no diagnóstico de QVT? Conforme já mencionado neste artigo, as experiências positiva e negativas coexistem e, portanto, acessá-las fornece um quadro mais completo das vivências do servidor. Além disso, a literatura é bem consistente quando revela que afeto positivo e afeto negativo possuem antecedentes distintos. Assim, a diminuição do afeto negativo requer a intervenção sobre determinadas práticas (por exemplo, a gestão adequada da carga de trabalho e sua distribuição) e a promoção



do afeto positivo requer a intervenção sobre outras (por exemplo, práticas de reconhecimento do trabalho executado). Além disso, considerando a literatura sobre estresse no trabalho, cabe ressaltar que ações de cunho assistencial (e não assistencialistas do tipo “ofurô corporativo”), que minimizem as emoções e humores negativos e ações com foco no nível individual que auxiliem no desenvolvimento de recursos pessoais de enfrentamento podem auxiliar na prevenção ou intervenção sobre o afeto negativo. Já as práticas de gestão de pessoas mais amplas e vinculadas à gestão do desempenho, do desenvolvimento e da valorização dos trabalhadores devem influenciar e potencializar as vivências positivas.

As organizações, assim como outros contextos onde desenvolvemos nossas atividades e assumimos outros papéis sociais, são espaços para vivência e expressão de todos os tipos de emoções. Conhecer essas vivências faz parte de um completo diagnóstico de QVT. Os afetos são influenciados por variáveis organizacionais e individuais e, por sua vez, influenciam comportamentos e resultados individuais e organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. *et al.* Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**, 50, n. 3, Setembro 2005. 367-403.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, 53, 2002. 279-307.
- CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. [S.l.]: RAE-FGV, 2007.
- DEMO, G.; PASCHOAL, T. Well-Being at Work Scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, 26(63), 35-43, 2016. DOI:10.1590/1982-43272663201605.
- FERREIRA, *et al.* **Diagnóstico, Política e Programas de QVT no DEPEN/MJSP**. Relatório-Executivo - ErgoPublic, UnB. Brasília, DF, 2022.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Paralelo 15, 2017.



- FIGUEIRA, T. G. **Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília (UnB). Brasília, Distrito Federal, 2014.
- LANDOLFI, A. *et al.* Don't worry, be happy! Positive affect at work, greater balance at home. A daily diary study on work-family balance. **European Review of Applied Psychology**, 72, n. 1, 2022.
- NOWROUZI, B. *et al.* Occupational stress: a comprehensive review of the top 50 annual and lifetime cited articles. **Workplace Health and Safety**, 65, n. 5, 2017. 197-209.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, 7, n. 1, 2008. 11-22.
- PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; e PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, 14, n. 6, 2010. 1054-1072.
- WARR, P. **Work, happiness and unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

