



**O papel mediador do desempenho adaptativo na relação entre a
autonomia e o bem-estar afetivo no trabalho
e o papel moderador da *mindfulness***

JOSÉ PEDRO SEABRA DE FIGUEIREDO DE ASSIS CABRAL

Orientador de dissertação:

Professor Doutor António Caetano

Professor de seminário de dissertação:

Professor Doutor António Caetano

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção de grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor António Caetano, apresentada no ISPA - Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

Recuando no tempo, lembro-me que o meu plano não era propriamente chegar aqui. Cresci na expectativa de ser mil e uma coisas, estar em mil e um lugares e ter mil e uma ocupações. Sendo sincero, há 5 anos atrás escolhi começar a estudar psicologia na incerteza de que me levaria onde queria estar e queria ser. Que bem que o fiz, não mudaria nada.

À minha família, obrigado por me terem deixado “ser mil e uma coisas” e encorajado a perceber que a descoberta se faz pelo caminho. Obrigado por sentirem as minhas conquistas como se fossem vossas e por me proporcionarem chegar aqui de coração cheio.

À Marta, Joana e Margarida, pela amizade ao longo destes anos. Levo-vos comigo, sempre.

Por fim, ao professor António Caetano, obrigado não só por me ter guiado a chegar ao fim desta etapa, mas por me enriquecer enquanto pessoa e por ser um exemplo a seguir. Não podia ter escolhido melhor.

Esta dissertação poderia marcar o fim de um percurso académico. Eu prefiro vê-la como o início da descoberta de uma paixão.

Resumo

Num mundo cada vez mais incerto e volátil, compreender o que prediz maiores níveis de bem-estar no trabalho torna-se um problema central para que as organizações consigam estabelecer culturas saudáveis para si e para os seus colaboradores.

Neste sentido, o presente estudo teve como principal objetivo alargar o conhecimento sobre de que forma é que a autonomia no trabalho está associada ao bem-estar afetivo através do desempenho adaptativo, como variável mediadora, e quando é que a *mindfulness*, enquanto variável moderadora, pode afetar esta relação.

Aplicou-se um inquérito online respondido por 262 participantes. Os resultados demonstraram que a autonomia está positiva e significativamente associada ao bem-estar afetivo, sendo o desempenho adaptativo um mediador parcial desta relação. Verificou-se também que, quando a *mindfulness* é baixa, a existência de maior autonomia no trabalho e de maior desempenho adaptativo contribuem para que haja níveis de bem-estar afetivo mais elevados.

Este estudo permitiu alargar o conhecimento sobre alguns processos que intervêm no bem-estar afetivo no trabalho, com saliência para o papel moderador da *mindfulness*. Com base nestes resultados, as organizações podem ponderar desenvolver programas de intervenção quer sobre a conceção e organização do trabalho quer sobre as competências dos colaboradores que permitam promover o seu desempenho e bem-estar afetivo.

Palavras-Chave: bem-estar afetivo; autonomia; desempenho adaptativo; *mindfulness*

Abstract

In an increasingly uncertain and volatile world, understanding what predicts higher levels of well-being at work becomes a key issue for organizations to establish healthy cultures for themselves and their employees.

In this sense, the main objective of the present study was to extend the knowledge about how autonomy at work is associated with affective well-being through adaptive performance, as a mediator variable, and when mindfulness, as a moderator variable, may affect this relationship.

An online survey was applied and answered by 262 participants. The results showed that autonomy is positively and significantly associated with affective well-being, with adaptive performance being a partial mediator of this relationship. It was also found that when mindfulness is low, greater autonomy at work and higher adaptive performance contribute to higher levels of affective well-being.

This study allowed us to increase our knowledge about some of the processes involved in affective well-being at work, with emphasis on the moderating role of mindfulness. Based on these results, organizations may consider developing intervention programs on the design and organization of work and on employees' skills to promote their performance and affective well-being.

Keywords: affective well-being; autonomy; adaptive performance; mindfulness

ÍNDICE

Introdução	1
Revisão De Literatura	3
Bem-Estar Afetivo	3
Job Design - Autonomia	5
Desempenho Adaptativo	7
Mindfulness.....	9
Hipóteses E Modelo De Análise	12
Método	13
Delineamento Do Estudo	13
Amostra.....	13
Operacionalização Das Variáveis	13
Procedimento	16
Resultados	17
Análises Preliminares.....	17
Análise Das Hipóteses	18
Discussão	23
Limitações E Estudos Futuros	24
Implicações Práticas.....	25
Conclusão.....	26
Referências.....	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estatística descritiva e análise da sensibilidade das escalas.....	17
Tabela 2. Correlações e níveis de consistência interna (entre parêntesis)	18
Tabela 3. Resultados da análise da mediação do desempenho adaptativo na relação entre a autonomia e bem-estar afetivo.....	19
Tabela 4. Efeitos indiretos condicionais em diferentes níveis do moderador.....	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Algumas emoções e as suas localizações no circumplexo afetivo.....	4
Figura 2. - Modelo de Análise.....	12
Figura 3. Síntese dos resultados da mediação (coeficientes de regressão não padronizados e variâncias explicadas)	20
Figura 4. Interação entre o desempenho adaptativo e a <i>mindfulness</i> predizendo o bem-estar afetivo.....	22

Introdução

Nos últimos anos, a pesquisa organizacional tem incidido bastante nos fatores que podem contribuir para a qualidade e eficácia do trabalho e para o bem-estar neste contexto (Findlay, Warhurst, Keep & Lloyd, 2017; Warr, 2018), de modo a melhor compreender as suas origens e consequências. Muitos desses estudos revelam especial preocupação em saber como reduzir sentimentos e estados desagradáveis dos indivíduos, comportamentos que lhes estão associados e em como aumentar o seu bem-estar (Warr et al., 2014). O problema que se pretende analisar neste estudo insere-se nessa literatura e consiste em procurar saber em que medida o bem-estar no trabalho é influenciado pela conjugação de alguns fatores contextuais com fatores individuais.

Nesta procura pela explicação e promoção do bem-estar no trabalho, o conceito de autonomia, enquanto faceta (entre outras) da conceção da função (“*job design*”), ganha grande relevância, dadas as suas potenciais implicações na “saúde” dos colaboradores e na sua produtividade (Choi, Leiter, & Tomaskovic-Devey, 2008, p. 422). Simultaneamente, os investigadores na área da psicologia organizacional demonstram especial interesse em compreender o desempenho individual, já que é uma das variáveis mais importantes dentro da área de estudo, pelo seu papel na dinâmica das organizações e da economia (Campbell & Wiernik, 2015).

No que diz respeito às características individuais, para além da personalidade (e.g: “*Big Five*”), tem sido dada atenção a diversos tipos de comportamentos e competências pela sua relevância no contexto organizacional, salientando-se um interesse crescente pelo papel da *mindfulness* no contexto de trabalho (Findlay et. al, 2017). Todos nós estamos habituados a funcionar em “modo automático”. Se, por um lado, este aspeto das nossas vidas nos permite ser rápidos, projetar-nos como eficientes, produtivos e aparentemente flexíveis, torna-nos, simultaneamente, tendencialmente desatentos, perdendo-nos em julgamentos e reflexões que nos abstraem do mundo que nos rodeia, limitando a forma como reagimos (Findlay et. al, 2017). Assim, a *mindfulness* pode constituir uma condicionante dos processos de trabalho e dos seus resultados.

Tendo em linha de conta esta temática, o principal contributo da presente investigação é alargar o conhecimento sobre *de que forma é que a autonomia no trabalho influencia o bem-estar afetivo através do desempenho adaptativo e quando é que a mindfulness, enquanto variável moderadora, pode afetar esta mediação*. Assim, este conhecimento permite contribuir para melhor compreender variáveis que predizem um maior bem-estar afetivo, e facilitar estratégias de intervenção que promovam esta dinâmica, nas organizações.

Nos seguintes capítulos apresenta-se a revisão de literatura das variáveis em estudo, assim como o modelo de análise e hipóteses, o método alusivo ao delineamento, amostra, operacionalização e procedimento do estudo e ainda a análise dos resultados e respetiva discussão.

Revisão de Literatura

Bem-Estar Afetivo

O conceito de bem-estar afetivo é alusivo a uma subjetividade, na medida em que reflete o grau com que uma pessoa se sente ou vivencia um estado que, para si própria, é considerado agradável. À semelhança do constructo de "saúde", Warr (2012) reconhece a conceptualização de bem-estar afetivo como complexa, já que não se reflete numa única forma e não tem origem num único fator. Para Warr (1990), a multidimensionalidade do conceito assenta em fatores como as condições de trabalho (segurança e estabilidade), relações interpessoais e atividades extralaborais, tendo os três um impacto significativo no bem-estar.

Para Diener (2009), o bem-estar afetivo é ponderado tendo em linha de conta várias características. Se, por um lado, é subjetivo, pois reside na experiência única e individual de cada indivíduo, o mesmo autor refere que, para que este seja mensurável, é necessário ter em conta a satisfação do indivíduo nas várias áreas da sua vida, ao longo de um período de tempo significativo (Diener, 2009).

Como proposto por Warr e Parker (2010), o conceito resulta da prevalência dos afetos considerados positivos em relação aos negativos. Estes afetos são, segundo Russel (2003), estados neuropsicológicos básicos, universais, e conscientemente acessíveis. Embora descritos como mentais, não devem ser confundidos como exclusivamente cognitivos ou reflexivos, já que não constituem necessariamente uma resposta a um acontecimento ou estímulo exterior para que surjam.

Na linha da conceptualização proposta por Russel (1980), Warr (2014) descreve uma estrutura que caracteriza os afetos em dois eixos: um horizontal, referente à valência afetiva ou, por outras palavras, a apazibilidade e desejabilidade destes afetos, e um eixo vertical referente ao nível de ativação ou “estado de prontidão” dos mesmos, podendo variar consoante a sua baixa ativação ou alta ativação. Assim, deste modelo resultam quatro quadrantes que abrangem 16 emoções, distribuídas pelos eixos ortogonais. No primeiro quadrante, as emoções são caracteristicamente desejáveis e com alta ativação (excitado, entusiasmado, alegre e inspirado). No segundo, encontram-se emoções com alta ativação e desagradáveis (ansioso, tenso, nervoso, preocupado). O terceiro corresponde a emoções indesejáveis e com baixo nível de ativação (sem esperança, desanimado, abatido, deprimido) e o quarto quadrante compreende afetos

desejáveis de baixa ativação (relaxado, calmo, descontraído, à vontade). A figura 1 ilustra este circumplexo afetivo.



Figura 1. Algumas emoções e as suas localizações no circumplexo afetivo (adaptado de Warr, 2014).

O valor positivo ou negativo destes comportamentos é avaliado consoante a sua utilidade e desejabilidade para um indivíduo e/ou organização, tendo em linha de conta que estes parâmetros, consoante a situação e contexto, podem não coincidir (Warr, 2014). Aos comportamentos positivos estão associados o desempenho de tarefa, proatividade, determinação ou iniciativa, atingir objetivos e colaboração. Em contraste, os comportamentos em contexto de trabalho considerados negativos, envolvem, por exemplo, falta de esforço, sabotagem, atividades de natureza violenta, *bullying*, falta de civismo ou qualquer outra atividade desta natureza (Fox, Spector & Miles, 2001). Na mesma lógica, estes comportamentos podem prejudicar tanto o próprio como a organização para a qual trabalha, podendo resultar na diminuição de eficácia. Warr (2014) afirma que as emoções mais desejáveis e com alta ativação, em contexto de trabalho, têm uma relação significativamente positiva com comportamentos desejáveis dos colaboradores.

É relativamente vasta a literatura que estabelece relações significativas entre o desempenho no trabalho e o bem-estar (Warr & Nielsen, 2018). Seligman (2012) teoriza o atingir de um potencial de bem-estar na combinação de cinco fatores: emoções positivas, *engagement*, relacionamentos, significado e realização. O autor defende que o desempenho no trabalho é um fator significativo que leva à “realização” e, como resultado, a maiores níveis de bem-estar afetivo. Complementarmente, e a título de exemplo, a abordagem do “*job crafting*” estabelece relações com este conceito (Wrzesniewski & Dutton, 2001), já que o processo de redefinição do *job design* do próprio colaborador leva a uma maior percepção de satisfação, autonomia e significado do trabalho (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

Segundo a teoria de Fredrickson (2001), a importância das emoções positivas vai para além do bem-estar, já que estas desempenham um papel fundamental na construção de recursos pessoais e cognitivos. Segundo a autora, estas emoções levam o indivíduo a ampliar os seus pensamentos e ações, no sentido em que se tornam mais criativos, flexíveis e eficazes a lidar com determinadas situações. Ao experimentarem mais emoções positivas ao longo do tempo, as pessoas beneficiam de um efeito cumulativo e desenvolvem maior quantidade de recursos pessoais físicos, intelectuais, psicológicos e sociais. Assim, quanto mais emoções positivas o indivíduo experienciar, maior a adaptabilidade ao lidar com situações stressantes e adversas, e maior a probabilidade de ter sucesso (Fredrickson, 2001).

Dos múltiplos aspetos que caracterizam esse contexto, existem fatores mais distais, como a cultura organizacional, e fatores mais proximais, como o *job design* ou a “conceção” da própria função a realizar. No âmbito desta dissertação e do problema anteriormente definido, focalizámo-nos apenas num fator proximal do *job design*.

Job design - Autonomia

Considerando *Job Design* como o conjunto de características que dizem respeito ao conteúdo e organização das atividades de uma dada função no local de trabalho, inúmeras investigações demonstram que estas características são importantes no que concerne a resultados individuais, de grupo e da própria organização como um todo (Morgeson & Campion, 2003; Parker & Wall, 1998; Wall & Martin, 1987).

Como referido por Morgeson e Humphrey (2006), a característica de trabalho que tem sido maior alvo de atenção é a autonomia, ocupando um lugar crucial nas abordagens relativas

à motivação (Campion, 1988; Hackman & Oldham, 1976). Sendo este conceito visto como o grau de liberdade e independência que um indivíduo tem no que diz respeito à execução do seu trabalho (Hackman & Oldham, 1975), reflete, simultaneamente, em que medida o mesmo trabalho proporciona liberdade e independência na sua realização, tomando decisões e escolhendo os métodos para realizar determinadas tarefas (Breugh, 1985; Wall, Jackson, & Davids, 1992; Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995). Assim, esta dimensão inclui aspetos relacionados entre eles e com foco na liberdade de planeamento do trabalho, tomada de decisões, e métodos de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006)

A presença de autonomia no trabalho ou, pelo menos, a percepção que um colaborador tem de ser responsável pelos próprios comportamentos no seu trabalho, é fundamental em aspetos motivacionais para realizar uma atividade por si e, conseqüentemente, experienciar a satisfação resultante de tal operação (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Contudo, é importante ter em conta que, associada a esta percepção de autonomia e conseqüente motivação dos colaboradores, está a satisfação inerente às suas próprias funções (Morgeson et al., 2005). A literatura revela que a autonomia no trabalho está positivamente relacionada com outros aspetos organizacionais como desempenho, satisfação, *commitment* e motivação intrínseca (Humphrey et al., 2007).

Os resultados da investigação experimental de Black e Deci (2000), demonstram que quando estudantes percebem maior autonomia, num momento de tomada de decisão pelos próprios, estes revelam melhores níveis de autorregulação, ajustamento, interesse e satisfação, do que estudantes em que a percepção de autonomia na tomada de decisão é menor. Em simultâneo, os estudantes do grupo experimental revelam menores níveis de ansiedade em comparação ao grupo de controlo. Esta percepção de autonomia revela melhorias a nível do desempenho em estudantes com baixo nível de autorregulação autónoma. Porém, estudantes cuja autorregulação acontece de forma autónoma, no início da experiência, não revelam alterações significativas para este efeito (Black & Deci, 2000).

Assim, a adaptação dos indivíduos a possíveis mudanças e incertezas é melhor sucedida em ambientes mais autónomos, uma vez que serão capazes de tomar decisões que convergem com as suas próprias necessidades. Esta liberdade de tomada de decisão resultante da autonomia, oferece a possibilidade para que sejam encontrados novos caminhos, perspectivas e soluções para os problemas e incertezas, predizendo uma maior adaptabilidade

(Csikszentmihalyi, 1997). Complementarmente, e como refere Parker (1998), a ausência desta autonomia pode provocar absentismo, stress e *burnout*.

A autonomia tem ainda vindo a provar ter um papel facilitador no que concerne ao reconhecimento por parte dos colaboradores de determinadas competências e conhecimentos fulcrais para exercer as suas funções e, conseqüentemente, um maior desempenho (Parker, 1998). A investigação experimental de Gellatly e Gregory (2001) demonstrou que na presença de maiores níveis de percepção de autonomia por parte de vendedores, melhor é o desempenho dos mesmos. Os autores referem que na presença desta autonomia, os colaboradores são mais propensos a sentir-se motivados e conseqüentemente capazes de adquirir sentido de responsabilidade e independência para exercer as suas funções. Estes resultados foram refletidos posteriormente no estudo de Saragih (2011), cujas conclusões mostram, simultaneamente, que a autonomia no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação nesse contexto.

Assim, em linha com esta literatura, pretende-se averiguar a seguinte hipótese:

H1: A autonomia no trabalho influencia positivamente o bem-estar afetivo.

Desempenho Adaptativo

Numa visão tradicional, a avaliação da *performance* no trabalho era baseada nos níveis de proficiência e execução das tarefas de um indivíduo para a sua função (Murphy & Jackson, 1999). Deste modo, um trabalho seria bem especificado quando, no seu descritivo funcional, estariam todos os comportamentos que contribuíssem para o atingimento dos objetivos estabelecidos e a sua eficácia seria avaliada à medida que o trabalho fosse realizado (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993).

Atualmente, face aos desafios e mudanças frequentes no trabalho e no funcionamento das organizações, estas têm alterado as visões tradicionais relativamente ao que é o desempenho individual (Ilgen & Pulakos, 1999), na medida em que não tinham em consideração comportamentos que contribuem para a eficácia de sistemas incertos e/ou interdependentes, dado que a instabilidade envolvente era menor (Campbell et al., 1993; Murphy & Jackson, 1999). Conseqüentemente, começaram a ser tidos em atenção novos constructos que consideram um conjunto mais amplo de responsabilidades: comportamento de cidadania (Smith, Organ, & Near, 1983), desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993),

desempenho adaptativo (Hesketh & Neal, 1999; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000) e proatividade (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker, Williams, & Turner, 2006).

Como sugere Griffin (2007), embora seja difícil para os investigadores coligir todos os aspetos que podem constituir e contribuir para o que é desempenho, as dimensões teorizadas vêm acrescentar aspetos importantes na ideia que se conceptualiza - um indivíduo não é considerado eficaz exclusivamente pelo cumprimento das tarefas exigidas pelo descritivo da sua função (desempenho de tarefa), mas também pela sua adaptação aos processos de mudança.

Num mundo cada vez mais incerto e dinâmico, é fulcral que, para que haja eficácia, haja adaptabilidade a nível individual, grupal e contextual. Esta adaptabilidade representa em que medida as pessoas encaram as mudanças e desafios que se colocam ao seu papel enquanto colaboradores (Griffin et. al, 2007). Koopmans (2013) define esta dimensão como o grau em que uma pessoa se adapta à sua função ou ao seu contexto de trabalho. Os autores, ao teorizar o conceito de desempenho adaptativo, consideram central a resposta do indivíduo a lidar com tais situações de trabalho mais incertas, através de determinados comportamentos. A título de exemplo, a adaptabilidade dos membros de uma equipa ou adaptabilidade interpessoal, baseia-se na interdependência coordenada que os indivíduos mantêm enquanto grupo, à medida que surgem exigências para que se modifique a sua estrutura previamente conhecida.

A adaptabilidade no que diz respeito à organização, enquanto sistema, tem de refletir mudanças nos processos, estrutura e reajustamento de métodos e conteúdos do trabalho, traduzindo-se, conseqüentemente, a um nível individual. A título de exemplo, na fusão de duas organizações, é extremamente provável que os colaboradores se tenham de ajustar a novas realidades. Em sintonia com a adaptabilidade referida, está a proatividade que os indivíduos podem demonstrar em determinadas circunstâncias, de forma a serem capazes de antecipar e reagir ao contexto e suas exigências, para que se alcancem resultados eficazes. (Griffin et. al, 2007). Estas mudanças, se não forem respondidas ou antecipadas de forma adequada, podem levar a níveis de desempenho insuficientes, afetar negativamente o bem-estar e, conseqüentemente, os comportamentos dos colaboradores (Oreg et al., 2011; Schraub et al., 2011).

A evidência empírica revela que quanto maior o envolvimento no trabalho, maiores são os níveis de desempenho adaptativo no que concerne a comportamentos como gestão do stress, reatividade, criatividade e adaptabilidade interpessoal (Kaltainen, 2022). Seligman (2002),

defende que a capacidade de lidar com o insucesso e com o desconhecido e a capacidade de adaptação de um indivíduo, sendo o mesmo capaz de lidar e arranjar estratégias adequadas para cumprir com as exigências das circunstâncias nas quais se insere, é um grande preditor de maiores níveis de bem-estar afetivo. Convergentemente, Maddi (2002) expõe evidências que reforçam a teoria de que indivíduos com maior capacidade de se adaptar à incerteza e stress, tendem a ter níveis de bem-estar afetivo mais elevados. Segundo o autor, estes indivíduos são ainda menos propensos a desenvolver problemas de saúde mental.

Assim, pretende-se estudar a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A relação entre autonomia no trabalho e bem-estar afetivo é mediada pelo desempenho adaptativo.

Todavia, para lidar com o desconhecido e adaptar-se a novas situações, é necessário dar-se conta daquilo que está a acontecer nessas circunstâncias. Isso significa que os recursos pessoais dos colaboradores podem condicionar essa adaptação e respetivos efeitos no seu próprio bem-estar afetivo. De entre esses recursos pessoais, salienta-se a capacidade de focalizar a atenção.

Mindfulness

A competência para focalizar a atenção no momento presente tem sido teorizada e investigada no âmbito das abordagens de *mindfulness* (atenção plena) (Langer, E.J. & Moldoveanu; 2002).

Na literatura existem duas grandes abordagens da *mindfulness* (Junça-Silva & Caetano, 2021): A primeira, é uma abordagem enraizada na tradição filosófica budista e centra-se na prática de meditação e na plena presença e consciência no momento atual. A segunda abordagem, numa perspetiva sociocognitiva, considera a *mindfulness* como um estado cognitivo que permite ao indivíduo perceber, identificar e criar distinções inovadoras sobre o seu ambiente (Langer, 1988). Os indivíduos “*mindful*” estão envolvidos no presente, conscientes do contexto e da perspetiva, e abertos a novas experiências. A abordagem sociocognitiva tem sido mais direcionada para contextos organizacionais, ao contrário da abordagem meditativa, que tem sido utilizada principalmente em contextos de desenvolvimento pessoal, de saúde e de psicoterapia. Nesta dissertação, baseamo-nos na abordagem sociocognitiva.

Estudos recentes acerca do t3pico diferenciam o estado *mindful* e *mindless*. A diferen7a entre estes dois estados consiste, precisamente, na perce73o de controlo que um indiv3duo tem: Quando uma pessoa se comporta de forma “*mindlessly*” (falta de aten73o), a perce73o de controlo n3o existe e atua de forma autom3tica (Langer et. al, 2002). Assim, ser “*Mindful*” est3 associado a fen3menos como: (1) maior sensibilidade ao ambiente, (2) maior abertura 3 nova informa73o, (3) recurso a novas categorias para estruturar a perce73o e (4) maior consci3ncia de m3ltiplas perspetivas na resolu73o de problemas.

A literatura sobre *mindfulness* no contexto das organiza73es e no trabalho, tem vindo a revelar que este conceito est3 ainda relacionado com melhorias em processos de criatividade e diminui73o de burnout (Langer, Heffernan, & Kiestner, 1988), e est3 associado a elevada curiosidade e baixa necessidade de ordem e estrutura.

A evid3ncia emp3rica tem vindo a mostrar que este processo est3, simultaneamente, envolvido no processamento de informa73o de forma ativa pelo indiv3duo, e conseqente desempenho. A manipula73o experimental descrita no artigo de Langer (2002), consistiu em pedir a estudantes, num dos grupos experimentais, que tornassem determinada informa73o mais significativa para os pr3prios, ao inv3s do outro grupo, onde teriam de memorizar a informa73o que lhes era dada. Os resultados demonstram que os membros do primeiro grupo retiveram mais informa73o, foram mais criativos e demonstraram melhor desempenho do que os participantes do segundo grupo experimental.

Num dos estudos descrito pela mesma autora, foram utilizadas as seguintes instru73es: “Estas s3o as tr3s raz3es pelas quais a guerra civil come73ou” e “Estas s3o tr3s raz3es pelas quais a guerra civil come73ou, na perspetiva de...”. Na primeira, a informa73o 3 apresentada de forma inflex3vel, encorajando o estado de *mindless*, n3o questionando a informa73o que 3 apresentada. Na segunda situa73o, o indiv3duo 3 convidado a p3r em perspetiva a informa73o em causa, sendo que a mesma pode variar. Os estudantes evidenciaram melhores processos de aprendizagem na 3ltima situa73o, pois embora tenham mais informa73o para ser processada, estavam a recorrer a *mindfulness* nos seus processos de aprendizagem (Langer, 2002).

Paralelamente, 3 suportada a ideia de que pessoas com maiores n3veis de *mindfulness* s3o menos propensas a sentir frustra73o, mesmo em ambientes com menor suporte organizacional percebido e que levam a um desajustamento 3 fun73o (Schultz et. al, 2015). Assim, esta vari3vel 3 um fator protetor e regulador, principalmente no que concerne ao bem-

estar e autonomia nestes contextos. No mesmo estudo, é referido que a regulação emocional tem vindo a revelar-se o elemento chave da *mindfulness*, já que estas pessoas são mais propensas a ver eventos stressantes como menos ameaçadores, sabendo responder aos mesmos de forma mais adequada e adaptada.

A literatura existente sobre a *mindfulness* tem ido ao encontro de que esta variável interage com o desempenho, uma vez que “ser mais *mindful*” culmina numa atenção ao detalhe que leva o indivíduo a estar mais conectado com a atividade que realiza (Hogarth, 2001; Kahneman & Klein, 2009). Segundo os mesmos autores, mesmo que a utilidade das nossas intuições dependa da natureza da tarefa e do nível de expertise de quem a pratica, a *mindfulness* leva as pessoas a estarem mais conectadas com o contexto, pelo que a sua interação com o desempenho terá efeitos sobre o bem-estar afetivo.

Os resultados de estudos empíricos em contexto de trabalho, mais precisamente com enfermeiros, revelam que a *mindfulness*, para além de mostrar melhorias significativas nos níveis de bem-estar e redução de stress entre os colaboradores, exerce uma melhoria no desempenho dos mesmos, já que estes mostraram melhorias significativas a nível de comunicação entre colegas e pacientes, maior capacidade de análise em situações exigentes e complexas, e maior regulação emocional em situações de stress (Guillaumie et al, 2016).

Com base na literatura resumida, pretende-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A relação indireta entre a autonomia no trabalho e o bem-estar afetivo através do desempenho adaptativo é moderada pela *mindfulness*, no sentido em que será mais forte quando os níveis de *mindfulness* são mais altos.

Hipóteses e Modelo de Análise

Tendo em atenção a revisão de literatura acima descrita, construiu-se o modelo de análise que se apresenta na Figura 2, o qual contempla a autonomia no trabalho como variável preditora, o bem-estar afetivo como variável critério, e inclui o desempenho adaptativo como mecanismo interveniente (mediação) daquela relação e cujo efeito no bem-estar afetivo é moderado pela *mindfulness*.

Por conseguinte, o modelo traduz as seguintes hipóteses anteriormente apresentadas:

Hipótese 1: A autonomia no trabalho influencia positivamente o bem-estar afetivo.

Hipótese 2: A relação entre autonomia no trabalho e bem-estar afetivo é mediada pelo desempenho adaptativo

Hipótese 3: A relação indireta entre a autonomia no trabalho e o bem-estar afetivo através do desempenho adaptativo é moderada pela *mindfulness*, no sentido em que será mais forte quando os níveis de *mindfulness* são mais altos.

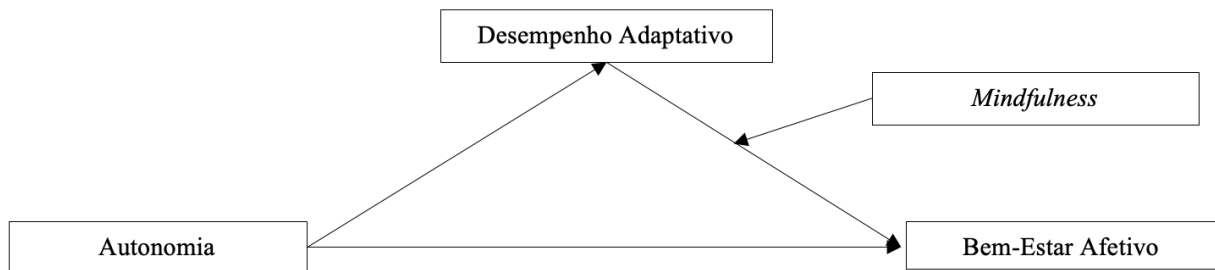


Figura 2 - Modelo de Análise

Método

Delineamento do estudo

Esta dissertação baseia-se num estudo não experimental de tipo correlacional e transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento.

Amostra

Neste estudo participaram voluntariamente 262 inquiridos (N=262), com idades compreendidas entre os 19 e 82 anos, e com uma média de 47,16 anos (DP=15,97), dos quais 170 são do sexo feminino (66%) e 89 do sexo masculino (34%).

Operacionalização das Variáveis

A partir da revisão de literatura e dos instrumentos recolhidos e validados, construiu-se um questionário com 45 itens. A autonomia foi examinada enquanto variável preditora do bem-estar afetivo dos colaboradores, sendo que o desempenho adaptativo foi conceptualizado como variável mediadora, e a *mindfulness* como moderadora desta relação.

Autonomia - A variável autonomia foi medida com base na escala *Work Design Questionnaire (WDQ)* de Morgeson (2006), validada por Borges-Andrade (2019), para português. Utilizaram-se os nove itens alusivos às dimensões de autonomia (do planeamento do trabalho, na tomada de decisão e nos métodos de trabalho:

“O meu trabalho permite-me que eu decida sobre quando fazer as minhas atividades.”;

“O meu trabalho permite-me que eu decida a ordem em que as tarefas são feitas.”;

“O meu trabalho permite-me planear como fazer as minhas atividades.”;

“O meu trabalho dá-me a possibilidade de usar a minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.”;

“O meu trabalho permite-me tomar muitas decisões por conta própria.”;

“O meu trabalho dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.”;

“O meu trabalho permite-me tomar decisões sobre os métodos que uso para o realizar.”;

“O meu trabalho dá-me considerável independência e liberdade de escolher como realizá-lo.”;

“O meu trabalho permite-me decidir por conta própria sobre como executá-lo.”

Utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos, de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*).

Desempenho Adaptativo - Para medir a variável desempenho adaptativo, utilizaram-se quatro itens da escala *Individual Adaptive Performance Scale* de Griffin (2007) e do *Individual Work Performance Questionnaire* de Koopmans e colaboradores (2013; 2014):

“Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.”;

“Tenho desenvolvido novas maneiras de realizar as tarefas principais da minha função.”;

“Eu assumo tarefas desafiadoras quando estou disponível.”;

“Eu tenho ideias de soluções criativas para novos problemas”.

Utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos, de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*).

Bem-Estar Afetivo - A variável “bem-estar afetivo” foi medida através da escala *Multi-Affect Indicator* de Warr (2013). Utilizaram-se os dezasseis itens referentes a emoções com valência positiva e negativa:

“Entusiasmado(a)”;

“Excitado(a)”;

“Inspirado(a)”;

“Alegre”;

“À vontade”;

“Calmo(a)”;

“Descontraído(a)”;

“Relaxado(a)”;
“Ansioso(a)”;
“Nervoso(a)”;
“Tenso(a)”;
“Preocupado(a)”;
“Abatido(a)”;
“Deprimido(a)”;
“Desanimado(a)”;
“Sem Esperança”.

Utilizou-se uma escala de frequência de 1 (Nunca/Quase nunca) a 7 (Sempre/quase sempre), referente às últimas duas semanas no trabalho.

Para a análise do constructo, criou-se um índice de positividade calculado através do seu rácio, resultado da divisão de emoções positivas pelas negativas.

Mindfulness - A variável *mindfulness* foi medida através da versão de 14 itens da *Langer Mindfulness Scale* (Junça-Silva & Caetano, 2021; Pirson et. al, 2018), usando uma escala de Likert de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Os itens foram os seguintes:

“Gosto de descobrir coisas.”;
“Tenho poucas ideias novas.”;
“Faço muitas sugestões novas.”;
“Raramente dou conta do que se passa com as outras pessoas.”;
“Evito conversas que provocam reflexões.”;
“Sou muito criativo/a.”;
“Sou muito curioso/a.”;
“Procurou pensar em novas formas de fazer as coisas.”;
“Raramente estou consciente das mudanças.”;
“Gosto de ser desafiado/a intelectualmente.”;

“Acho fácil criar novas ideias que funcionam.”;

“Raramente estou alerta para novos desenvolvimentos.”;

“Gosto de imaginar como é que as coisas funcionam.”;

“Não sou um/a pensador/a original.”

Sexo - A variável de controlo “sexo” foi medida através de um item com duas opções: “feminino” e “masculino”.

Idade - A variável “idade” foi medida através de um item: “Por favor, indique a sua idade”

Procedimento

Para realizar o presente estudo aplicou-se um questionário realizado na plataforma online *Qualtrics XM*, partilhado nas redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Whatsapp*. Deste modo, o tipo de amostragem é não probabilístico, bola de neve, dado que os participantes constituintes da amostra foram obtidos através da sua rede de contactos.

O questionário continha uma parte introdutória referente ao consentimento informado alusivo à participação voluntária, anonimato e confidencialidade dos inquiridos, assim como os objetivos do estudo e inexistência de riscos conhecidos para quem no mesmo participasse. Posteriormente, com o consentimento dos participantes sobre o referido acima, os mesmos foram inquiridos relativamente a questões sócio demográficas (idade e sexo). Após esta secção, foi apresentada a escala de medida e perguntas referentes às variáveis em estudo.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com o objetivo de avaliar a validade facial dos itens existentes, tempo de realização e funcionamento geral do inquérito.

Resultados

Análises Preliminares

Primeiramente, examinaram-se os coeficientes de assimetria e curtose (Tabela 1) de forma a avaliar os pressupostos de normalidade e sensibilidade dos itens. Os valores satisfizeram os critérios necessários, apresentando valores de assimetria $\leq |3|$ e valores de curtose $\leq |10|$ (Kline, 2016).

Tabela 1. Estatística descritiva e análise da sensibilidade das escalas.

	Média	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Bem-estar Afetivo	1.54	.68	.40	5.00	1.56	4.19
Autonomia	3.76	.68	1.22	5.00	-.73	.96
Desempenho Adaptativo	3.93	.54	2.00	5.00	-.47	1.05
Mindfulness	5.38	.66	3.50	6.93	-.19	-.24
Idade	47.19	15.96	19	82	-.45	-1.02
Sexo (Feminino) %	65.6%	-	-	-	-	-

No que diz respeito à fiabilidade das medidas, verificou-se uma boa consistência interna, tendo todas as variáveis um Alfa de Cronbach $\geq 0,70$. As escalas de bem-estar afetivo e autonomia apresentaram, ambas, um alfa de .89, a escala de mindfulness apresentou um alfa de .83 e a escala desempenho adaptativo um alfa de .73.

Na Tabela 2 representam-se os valores referentes às correlações e índices de consistência interna das variáveis. As variáveis sociodemográficas (sexo e idade) não demonstraram uma relação estatisticamente significativa com a variável critério em estudo, pelo que foram excluídas da análise das hipóteses.

Averiguaram-se os valores de multicolinearidade entre as variáveis do modelo, sendo os mesmos aceitáveis tendo em consideração os pressupostos de regressão múltipla (e.g., *Tolerance*, *VIF* e *Condition Index*) (Belsley et al., 1980).

Tabela 2. *Correlações e índices de consistência interna (entre parêntesis).*

	1	2	3	4
1. Bem-estar afetivo	(.89)			
2. Autonomia	.20*	(.89)		
3. Desempenho Adaptativo	.28**	.20*	(.73)	
4. Mindfulness	.22**	.20*	.50**	(.83)

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

Análise das Hipóteses

Para a análise das hipóteses utilizou-se o programa *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e a *Macro PROCESS*.

A hipótese 1, que previa que a autonomia no trabalho influencia positivamente o bem-estar afetivo, foi avaliada através de uma regressão linear. Os resultados revelaram valores estatisticamente significativos (coef. = .14; $p < .001$; $R^2 = .13$), pelo que a hipótese foi suportada.

Para testar a hipótese 2, que previa que a relação entre autonomia no trabalho e bem-estar afetivo é mediada pelo desempenho adaptativo, realizou-se uma análise de mediação através da *Macro PROCESS, model 4* (Hayes, 2018) com bootstrap de 5000 amostras, tendo em conta a variável critério e a preditora. A mediação ocorre quando a variável preditora (X = autonomia) influencia a variável critério (Y = bem-estar afetivo) através da variável mediadora (M = desempenho adaptativo). Na tabela 3 apresentam-se os resultados da análise desta mediação.

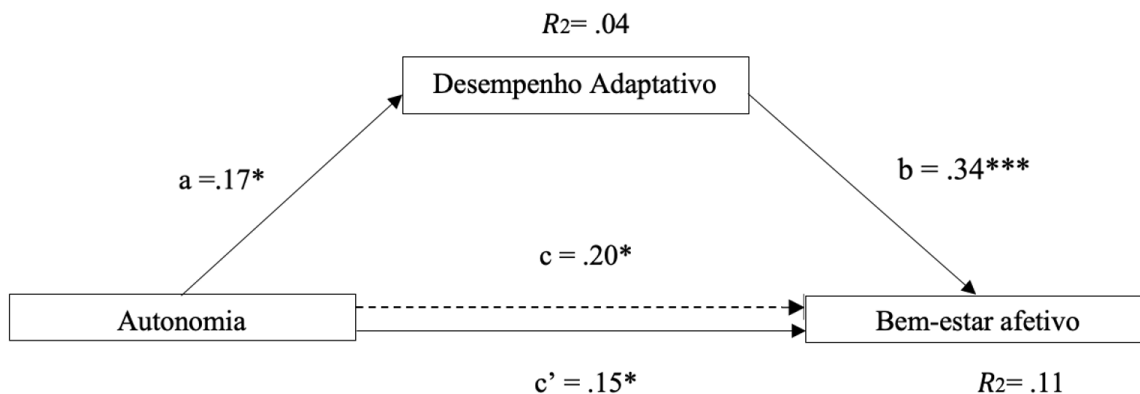
Tabela 3. Resultados da análise da mediação do desempenho adaptativo na relação entre a autonomia e bem-estar afetivo.

Variáveis Predictoras	Desempenho Adaptativo		Bem-estar afetivo	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total</i>				
Constante			.768**	.197
Autonomia			.205**	.051
<i>Efeito Direto</i>				
Constante	3.29***	.197	-.339	.348
Autonomia	.167**	.052	.148**	.148
Desempenho Adaptativo			.336***	.078
	<i>Coef.</i>	<i>Erro-Padrão</i>	<i>95% BootIC</i>	
<i>Efeito Indireto</i>	.056	.022	.016	.103

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

B = coeficiente não estandardizado

Os resultados obtidos suportaram a hipótese em questão, dado que o efeito indireto (.06) foi estatisticamente significativo e os intervalos de confiança a 95% não incluíram o zero [.016; .103]. Simultaneamente, o impacto da autonomia no desempenho adaptativo apresentou valores significativos (B = .167; 95% IC [.066, .269]; $t = 3.25$; $p < .05$). O desempenho adaptativo apresentou um efeito estatisticamente significativo na relação com o bem-estar afetivo (B = .337; 95% IC [.183, .490]; $t = 4.33$; $p < .001$). O efeito total (c) entre a autonomia e bem-estar afetivo também apresentou valores estatisticamente significativos (B = .205; $p < .05$); 95% IC [.078, .331]; $t = 3.19$). O efeito direto do modelo (c') revelou valores significativos, representando uma mediação parcial (B = .148; 95% IC [.024, .273]; $t = 2.34$; $p < .05$). Assim, a hipótese 2 foi apenas suportada parcialmente. O modelo explicou 11% da variância ($R^2 = .11$) do bem-estar afetivo dos colaboradores (Figura 3), e explicou 4% ($R^2 = .04$) do desempenho adaptativo dos mesmos.



Nota. $*p < .05$, $***p < .001$.

Figura 3. Síntese dos resultados da mediação (coeficientes de regressão não padronizados e variâncias explicadas).

A hipótese 3, que previa que a relação indireta entre a autonomia no trabalho e o bem-estar afetivo através do desempenho adaptativo é moderada pela *mindfulness*, foi testada através de uma análise de mediação moderada, *model 14*, através da *Macro PROCESS* (Hayes, 2018).

Os resultados revelaram um índice de mediação moderada significativo de .14 com 95% IC [.02; .26]. Contudo, ao contrário do previsto, este efeito indireto só se apresentou significativo quando a *mindfulness* apresentou níveis mais baixos (Tabela 4). Quando os níveis de *mindfulness* eram altos, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nos níveis de bem-estar afetivo: (-1 DP: $B = .41$, EP = .10, IC 95% [.21, .61]); +1 DP: $B = .15$, EP = .11, IC 95% [-.06, .37]).

Tabela 4. Efeitos indiretos condicionais em diferentes níveis do moderador

	B	EP	<u>LIIC</u>	LSIC
-1 DP	.41	.10	.21	.61
+1 DP	.07	.09	-.06	.37

Deste modo, quando os indivíduos têm níveis mais baixos de *mindfulness*, o seu bem-estar afetivo está mais dependente do desempenho adaptativo e da autonomia no trabalho (Figura 4). Assim, a Hipótese 3 apenas foi parcialmente suportada, no que diz respeito à moderação da mediação.

Este modelo (com a moderação) explica 14% ($R^2 = .142$) da variância do bem-estar afetivo dos colaboradores [$F(9,548) = 2.63, p < .005$], acrescentando, por conseguinte, 3% à variância explicada pelo modelo de mediação^[1].

^[1] No sentido de averiguar uma eventual moderação da *mindfulness* sobre a relação direta (c') entre a autonomia e o bem-estar afetivo, testou-se também o modelo 15 (Hayes, 2018). Contudo, essa interação não é significativa e a variância explicada mantém-se ($R^2 = .14$), pelo que não se reportam os resultados.

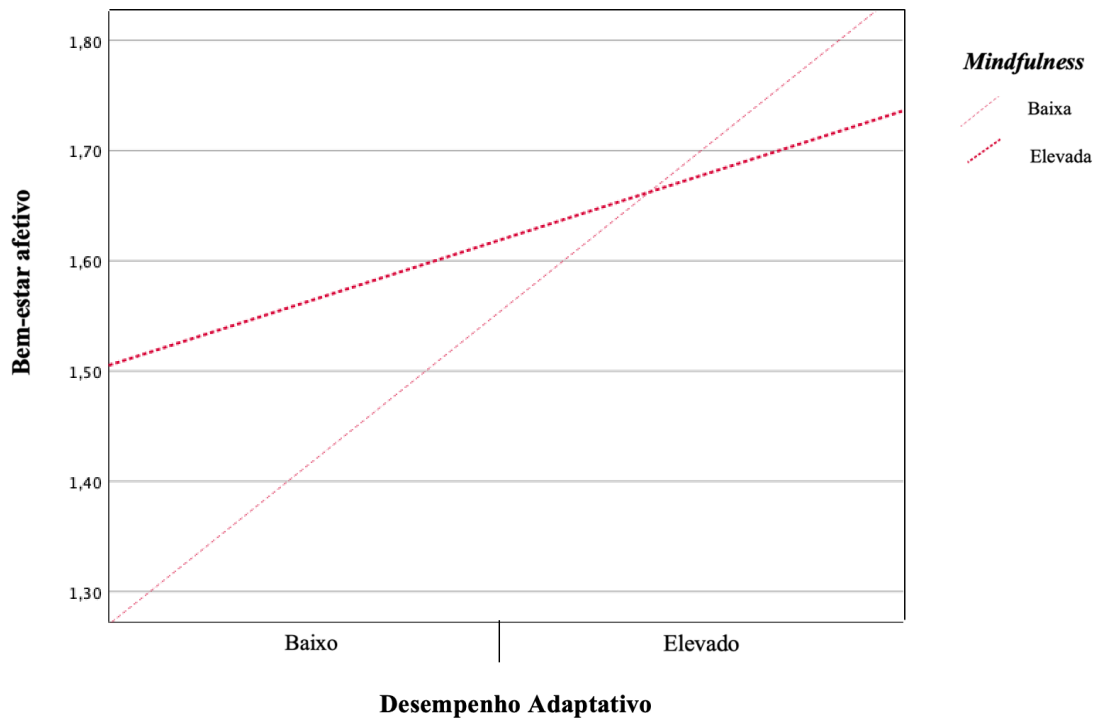


Figura 4. Interação entre o desempenho adaptativo e a *mindfulness* predizendo o bem-estar afetivo

Discussão

A presente dissertação teve como objetivo estudar em que medida é que a autonomia no trabalho está associada ao bem-estar afetivo através do desempenho adaptativo e quando é que a *mindfulness*, enquanto variável moderadora, pode afetar esta mediação. A relevância do estudo prende-se com o facto de ser consensual o reconhecimento em como o bem-estar no local de trabalho é um elemento crucial para que as organizações tenham sucesso, atingindo os resultados que esperam, através de maiores níveis de desempenho (Harter et al. 2002; Warr 1999). Adicionalmente, quanto maior o índice de positividade emocional (Fredrickson, 2001), maior o seu grau de felicidade e probabilidade de sucesso. Deste modo, aprofundando o conhecimento e compreensão dos mecanismos que possam levar a maiores níveis de bem-estar dos colaboradores, as organizações podem implementar estratégias que vão ao encontro dos seus objetivos.

A hipótese 1, que defendia que a autonomia no trabalho influencia positivamente o bem-estar afetivo, foi suportada. Isto é, quanto maior a autonomia, maior é o bem-estar afetivo dos colaboradores.

O efeito da variável mediadora, ou seja, o desempenho adaptativo, na relação entre a autonomia e o bem-estar afetivo, pressuposto pela hipótese 2, verificou-se parcialmente, uma vez que o efeito direto da autonomia no bem-estar afetivo com a introdução do desempenho adaptativo, revelou-se diferente de zero. Por outras palavras, o efeito da autonomia no bem-estar afetivo passa parcialmente pela variável mediadora (desempenho adaptativo). Isto significa que quanto maior for a autonomia do colaborador, maior o seu desempenho adaptativo, e maiores níveis de bem-estar afetivo, quer por influência direta, quer mediada por esse desempenho.

Os resultados vão ao encontro do que sugere Csikszentmihalyi (1997), uma vez que a capacidade de adaptação a contextos incertos é melhor sucedida em ambientes que concedem maior autonomia, nos quais os indivíduos têm oportunidade de tomar decisões adequadas às necessidades da situação. Assim, quanto maior for a perceção de autonomia do colaborador, maior poderá ser o seu desempenho (adaptativo ou outro) (Humphrey et al., 2007) e o seu bem-estar no contexto de trabalho (Morgeson et al., 2005).

Quando testado o papel moderador da *mindfulness* na relação indireta entre a autonomia e o bem-estar afetivo, através do desempenho adaptativo, os resultados foram parcialmente ao encontro da expectativa. Quando os níveis de *mindfulness* são baixos, o bem-estar afetivo está dependente de maiores níveis de autonomia, que conseqüentemente levam a maiores níveis de desempenho adaptativo. Esta observação é suportada pela análise dos declives simples, onde se constatou que, quando os indivíduos têm níveis mais baixos de *mindfulness*, o seu bem-estar afetivo está mais dependente do desempenho adaptativo e da autonomia no trabalho (Figura 4).

Por outro lado, na presença de níveis mais altos de *mindfulness*, não se verificam diferenças estatisticamente significativas nos níveis de bem-estar afetivo (os quais se situam em torno da média ou acima), independentemente do desempenho adaptativo ser mais alto ou mais baixo, suportando assim a perspectiva de que a *mindfulness* pode exercer um papel protetor no bem-estar afetivo dos indivíduos (Schultz et. al, 2015). Os resultados vão ao encontro das conclusões de Brown (2003), que defende que a *mindfulness* constitui um fator protetor, apresentando correlações negativas com o *stress*, e positivamente correlacionada com o bem-estar.

Adicionalmente, estes dados vêm complementar a perspectiva de Langer (2002), que assinala que indivíduos com baixa *mindfulness*, em determinadas tarefas, apresentam níveis de desempenho mais baixos do que indivíduos com *mindfulness* elevada. No presente estudo, os resultados demonstraram que o bem-estar afetivo está dependente de maiores níveis de autonomia e de desempenho adaptativo, quando a *mindfulness* é baixa. Assim, os resultados sugerem que o *job design* é importante para promover o bem-estar dos colaboradores, com saliência para os que possam ter baixo nível de *mindfulness*. Todavia, os resultados também sugerem que a *mindfulness* proporciona uma alternativa viável à promoção do bem-estar afetivo dos colaboradores.

Limitações e Estudos Futuros

A primeira limitação deste estudo prende-se com o carácter transversal e de conveniência do mesmo, uma vez que pode dificultar o controlo do contexto dos participantes, dificultando a generalização dos resultados. Deste modo, pesquisas futuras devem considerar a sua replicação através de um carácter longitudinal para melhor compreender o impacto das variações das variáveis, ao longo do tempo, no modelo de investigação utilizado.

O carácter autoavaliativo das escalas utilizadas pode levar, igualmente, a um enviesamento dos resultados no que diz respeito a aspetos de desejabilidade social.

Adicionalmente, seria também importante estudar outras variáveis mediadoras na relação da autonomia com o bem-estar afetivo, como o desempenho contextual, ou utilizar outras facetas do “*job design*” para além da explorada, como a complexidade da tarefa e resolução de problemas.

Relativamente à variável moderadora, seria igualmente interessante se estudos futuros considerassem a “*mind wandering*” nesta relação com o bem-estar afetivo, assim como procurar aprofundar de que forma é que a *mindfulness* afeta diretamente o desempenho adaptativo, a exemplo do estudo da Langer (2002) relativo ao desempenho.

Implicações práticas

Os resultados da presente dissertação permitem considerar implicações práticas relativamente ao impacto das variáveis estudadas.

Tendo em conta que a satisfação dos colaboradores é um fator de decisão para permanecer na mesma empresa, reduzindo as intenções de saída, compreender o que prediz o bem-estar afetivo torna-se estrategicamente importante para atrair e reter talentos nas organizações. Estas têm, deste modo, uma oportunidade de identificar pontos de melhoria nas suas práticas de gestão.

Considerando o papel protetor da *mindfulness* no bem-estar afetivo dos colaboradores, e tendo em conta que esta variável está dependente de fatores individuais (e.g: curiosidade e abertura à experiência) e contextuais (e.g: organização do trabalho), é importante considerar a consciencialização e incentivo da *mindfulness* nestes contextos, tendo culturas que promovam maior abertura à informação, sensibilidade ao ambiente e curiosidade dos colaboradores, aumentando a sua produtividade, melhorias nas relações interpessoais e criatividade, levando a melhores resultados organizacionais. Assim, é importante que as organizações promovam o desenvolvimento de competências de *mindfulness* nos seus colaboradores.

Simultaneamente, na linha da revisão de literatura, a autonomia está dependente da redefinição do *job design* do próprio colaborador, podendo culminar numa maior perceção de significado do trabalho e satisfação (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Sendo que as emoções mais desejáveis e com alta ativação estabelecem uma relação positiva com

comportamentos desejáveis dos colaboradores (Warr, 2014), é importante que, nesta concepção e redesenho dos processos e métodos de trabalho, e contínuo acompanhamento, se procure promover, entre outras, o estímulo de emoções como entusiasmo, alegria, inspiração e excitação.

Tendo em conta tanto a relação direta como indireta da autonomia no trabalho nos níveis de bem-estar afetivo, as organizações podem ponderar ter especial atenção à concepção do *Job Design*, nomeadamente, promovendo culturas de confiança na tomada de decisões e métodos de trabalho, delegação de tarefas com os recursos necessários, flexibilidade, reconhecimento e desenvolvimento contínuo de competências.

Conclusão

A atual dissertação permitiu alargar o conhecimento e melhor compreender a relação entre variáveis que predizem um maior bem-estar afetivo. Os resultados deste estudo revelaram que a autonomia está positiva e significativamente associada ao bem-estar afetivo, sendo o desempenho adaptativo um mediador parcial desta relação, ou seja, quanto maior for a autonomia do colaborador, maior o seu desempenho adaptativo, resultando em níveis maiores de bem-estar afetivo. Ainda que, quando o nível de *mindfulness* é baixo, o bem-estar afetivo dos colaboradores esteja dependente da autonomia e, conseqüentemente, maior desempenho adaptativo, estes resultados revelaram que este recurso pode ter um papel protetor no bem-estar afetivo dos indivíduos, já que na presença de elevada *mindfulness*, as diferenças nos níveis de bem-estar afetivo não se revelaram estatisticamente significativos, independentemente dos níveis de desempenho adaptativo. Com base nos resultados obtidos, as organizações podem ponderar desenvolver programas de intervenção quer sobre a concepção e organização do trabalho quer sobre as competências dos colaboradores que permitam promover o seu desempenho e bem-estar afetivo.

Referências

- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: identifying influential data and sources of collinearity*. John Wiley & Sons.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science education*, *84*(6), 740-756.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *19*(3), 720-731.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, and associates (Eds.), *Personnel selection in organizations: 71–98*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, *38*(6), 551-570.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *2*(1), 47-74.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. 1993. A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, and associates (Eds.), *Personnel selection in organizations: 35– 69*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of applied psychology*, *73*(3), 467.
- Choi, S., Leiter, J., & Tomaskovic-Devey, D. (2008). Contingent autonomy: Technology, bureaucracy, and relative power in the labor process. *Work and Occupations*, *35*(4), 422-455.

- Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435–462.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Flow and the psychology of discovery and invention. *HarperPerennial, New York*, 39.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Diener, E. (2009). Subjective Well-Being. In E. Diener (Ed.), *The science of well-being: the collected works of Ed Diener* (pp. 11–58). Springer Science + Business Media.
- Findlay P., Warhurst C., Keep E., Lloyd C. (2017) Opportunity knocks? The possibilities and levers for improving job quality. *Work and Occupations* 44(1): 3–22.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Frese, M., & Fay, D. 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. L. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 23: 133–187. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gellatly, Ian R. & Irving P., Gregory (2001). Personality, Autonomy and Contextual Performance for Managers. *Human Performance*, Vol.43, No.3, pg. 231-245
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Guillaumie, L., Boiral, O. & Champagne, J. (2016). A mixed-methods systematic review of the effects of mindfulness on nurses. *Journal of Advanced Nursing* 73(5), 1017– 1034. doi: 10.1111/jan.13176
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: the positive person and the good life* (pp. 205–224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hayes, A. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation, *Communication Monographs*, 85, 4-40.
- Hesketh, B., & Neal, A. 1999. Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*: 21–55. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. University of Chicago Press.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. 1999. Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, an development*: 21–55. San Francisco: Jossey-Bass.
- Junça Silva, A., & Caetano, A. (2021). Validation of the Portuguese version of the Langer Mindfulness Scale and its relations to quality of work life and work-related outcomes. *Validation of the Portuguese version of the Langer Mindfulness Scale and its relations to quality of work life and work-related outcomes* (3), 371-389.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4a ed.). The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28.
- Langer, E. J., Heffernan, D., & Kiester, M. (1988). Reducing burnout in an institutional setting: An experimental investigation. *Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge, MA.*
- Langer, E.J. and Moldoveanu, M. (2002), The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56: 1-9. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting psychology journal: practice and research*, 54(3), 173.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 399.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work-role performance: Challenges for 21st century organizations and employees. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance*: 325–365. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524.
- Parker, S. K., Parker, S., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*(Vol. 4). Sage.
- Parker, S. K., Williams, H., M., & Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91: 636–652.

- Pirson, M. A., Langer, E., & Zilcha, S. (2018). Enabling a socio-cognitive perspective of mindfulness: The development and validation of the Langer Mindfulness Scale. *Journal of Adult Development, 25*(3), 168-185
- 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*: 612–624.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*, 1161-1178.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review, 110*(1), 145–172.
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies, 4*(3)
- Schultz, P.P., Ryan, R.M., Niemiec, C.P. (2015) Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>, 971–985.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology, 2*(2002), 3-12.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology, 68*(4), 653.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). *Job and work design*. John Wiley & Sons.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of applied Psychology, 77*(3), 353.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of organizational behavior, 16*(5), 431-455.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology, 63*(3), 193-210.

- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York: Russell Sage.
- Warr, P. (2012). How to think about and measure psychological well-being. In *Research methods in occupational health psychology* (pp. 100-114). Routledge.
- Warr, P. B. (2013). How to think about and measure psychological well-being. In M. Wang, R. R. Sinclair, and L. E. Tetrick (eds.), *Research Methods in Occupational Health Psychology*. London and New York: Routledge.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Warr, P., & Parker, S. (2010). IWP multi-affect Indicator. *Unpublished instrument*. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2014). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 342-363.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.