

**AFETIVIDADE E  
DESEMPENHO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO  
BIBLIOGRÁFICO SOBRE A  
MENSURAÇÃO DO  
CONSTRUTO AFETIVO EM  
CONTEXTOS  
ORGANIZACIONAIS**

**AFFECTIVITY AND JOB PERFORMANCE: A LITERATURE REVIEW ON THE  
MEASUREMENT OF THE AFFECTIVE CONSTRUCT IN ORGANIZATIONAL  
CONTEXTS**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde ·

16/06/2025

REGISTRO DOI: [10.5281/zenodo.15673040](https://doi.org/10.5281/zenodo.15673040)

---

Marcos Alves dos Santos Nascimento<sup>1</sup>

---

## RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a relação entre afetividade e desempenho no contexto organizacional, com ênfase na análise dos principais instrumentos utilizados para mensuração da afetividade em estudos nacionais. A afetividade, entendida como a experiência subjetiva de emoções positivas e negativas no trabalho, vem sendo cada vez mais reconhecida como um fator determinante para o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores. A pesquisa teve como objetivo mapear as contribuições teóricas e empíricas existentes, identificar lacunas metodológicas e sugerir caminhos para o avanço da área. A metodologia adotada foi qualitativa, de natureza exploratória, com levantamento de estudos publicados entre 2005 e 2025 nas bases SciELO, PePSIC e CAPES. Os resultados indicam a predominância de modelos que integram dimensões hedônicas e eudaimônicas da afetividade, bem como a ampla utilização da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET). Contudo, observam-se limitações quanto à diversidade de contextos organizacionais analisados e à articulação com indicadores objetivos de desempenho. As implicações práticas reforçam a importância de estratégias de gestão que promovam o suporte organizacional e social como meio de favorecer estados emocionais positivos, realização pessoal e desempenho sustentável. Conclui-se que investir na mensuração da afetividade com instrumentos válidos e na criação de ambientes emocionalmente saudáveis é essencial para o avanço da Psicologia Organizacional e para o sucesso das organizações.

**Palavras-chave:** afetividade, desempenho, bem-estar, emoções, suporte organizacional, gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This article presents a literature review on the relationship between

affectivity and performance in organizational contexts, focusing on the analysis of the main instruments used to measure affectivity in Brazilian studies. Affectivity, understood as the subjective experience of positive and negative emotions at work, has been increasingly recognized as a key factor in employee well-being and productivity. This research aimed to map existing theoretical and empirical contributions, identify methodological gaps, and suggest future research directions. The study employed a qualitative, exploratory methodology, reviewing articles published between 2005 and 2025 in databases such as SciELO, PePSIC, and CAPES. Results indicate a growing adoption of models that integrate hedonic and eudaimonic dimensions of well-being, with frequent use of the Work Well-Being Scale (EBET). However, there are still limitations related to the diversity of organizational contexts and the integration of objective performance indicators. Practical implications highlight the need for management strategies that promote organizational and social support as a way to foster positive affective states, personal fulfillment, and sustainable performance. The study concludes that investing in validated affectivity measurement tools and emotionally healthy work environments is essential for the advancement of Organizational Psychology and organizational success.

**Keywords:** affectivity, performance, well-being, emotions, organizational support, people management.

## **INTRODUÇÃO**

A afetividade é um dos construtos centrais da Psicologia Organizacional contemporânea, influenciando diretamente o comportamento, a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Siqueira, 2005). Trata-se de um fenômeno subjetivo relacionado às experiências emocionais positivas e negativas vivenciadas no

ambiente de trabalho, impactando tanto a saúde mental quanto os resultados organizacionais. Neste cenário, o trabalho deixa de ser apenas uma fonte de subsistência e passa a assumir papel fundamental na construção da identidade, na organização da vida cotidiana e na inserção social do indivíduo (Fisher, 2010). As organizações, por sua vez, têm demonstrado crescente preocupação em criar ambientes propícios ao bem-estar e à produtividade, reconhecendo que a afetividade pode atuar como um motor para o bom desempenho.

A mensuração da afetividade, no entanto, representa um desafio metodológico relevante, especialmente no Brasil. Embora escalas consagradas como a PANAS (Watson, Clark & Tellegen, 1988) sejam amplamente utilizadas, há uma necessidade contínua de adaptações culturais e validações locais que reflitam as especificidades do contexto organizacional nacional (Novaes, Ferreira & Gabardo-Martins, 2017). No país, esforços como os de Siqueira e Gomide Jr. (2010) têm contribuído com a construção de instrumentos alinhados à realidade brasileira, como a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo e a Escala de Satisfação no Trabalho.

Além disso, estudos sobre bem-estar no trabalho têm destacado a importância de se compreender a afetividade a partir de duas dimensões complementares: a hedônica, relacionada aos afetos positivos e negativos, e a eudaimônica, que envolve autorrealização, engajamento e sentido de propósito (Ryan & Deci, 2001; Siqueira & Padovam, 2008). Ambas as dimensões são essenciais para uma compreensão integrada do bem-estar no contexto laboral, e pesquisas recentes reforçam a relação positiva entre afetividade e desempenho (Wegge et al., 2006).

Diante da relevância teórica e prática do tema, esta pesquisa teve como objetivo investigar, por meio de revisão bibliográfica, como a afetividade tem sido mensurada em estudos nacionais e qual a sua relação com o desempenho profissional. Ao reunir e analisar criticamente os principais instrumentos utilizados, as abordagens teóricas adotadas e os achados empíricos mais recorrentes, a pesquisa buscou mapear as contribuições existentes, identificar lacunas metodológicas e propor caminhos para o avanço da área. Com isso, espera-se oferecer subsídios para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais eficazes e para a atuação estratégica de psicólogos e profissionais de Recursos Humanos, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

## **Metodologia**

A presente pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em revisão bibliográfica narrativa. As fontes foram selecionadas prioritariamente nas bases SciELO, PePSIC e Periódicos CAPES, com foco em produções nacionais publicadas entre 2005 e 2025. Foram aplicados critérios rigorosos para a seleção dos estudos: incluíram-se artigos empíricos, tanto quantitativos quanto qualitativos, bem como estudos teóricos e revisões que abordassem diretamente a afetividade no contexto organizacional. Os trabalhos considerados foram publicados em periódicos científicos revisados por pares, em português, com prioridade para produções brasileiras. Também foram selecionados estudos que avaliassem a afetividade ou emoções no ambiente de trabalho, discutindo sua relação com desempenho, engajamento, produtividade, comprometimento, clima organizacional ou satisfação laboral, por meio do uso de instrumentos psicométricos ou métodos qualitativos para mensuração da afetividade.

Foram excluídos, por outro lado, estudos voltados exclusivamente para contextos educacionais, clínicos, infantis ou familiares, sem relação direta com ambientes laborais. Também não foram considerados trabalhos que mencionassem afetividade ou desempenho de forma superficial, sem aprofundar a relação entre esses construtos, bem como artigos que tratassem apenas de satisfação no trabalho ou clima organizacional sem abordar a afetividade como construto psicológico. Excluíram-se ainda estudos sem rigor científico, como resumos de congressos ou ensaios opinativos sem metodologia clara, trabalhos que não utilizavam instrumentos ou métodos definidos para mensuração da afetividade, e publicações em idiomas estrangeiros sem tradução ou adaptação ao contexto brasileiro, quando o foco era a aplicação nacional.

O processo de pesquisa foi conduzido de maneira sistematizada. Inicialmente, definiu-se o problema de investigação, que consistia em compreender como a afetividade tem sido mensurada em estudos nacionais e qual sua relação com o desempenho no trabalho. O objetivo geral foi examinar a forma como a afetividade é avaliada no contexto organizacional e os efeitos descritos sobre o desempenho, sendo os objetivos específicos voltados à identificação dos instrumentos utilizados, à análise dos modelos teóricos predominantes, à verificação das correlações estabelecidas entre afetividade e desempenho, bem como à identificação de lacunas metodológicas e teóricas. Foram delimitados os critérios de inclusão e exclusão conforme descrito, e definidas as bases de dados PePSIC, SciELO e Periódicos CAPES como fontes principais de busca. Utilizaram-se palavras-chave e operadores booleanos como “afetividade AND desempenho no trabalho”, “afetividade AND avaliação de desempenho”, “emoções no trabalho AND

produtividade”, “comprometimento afetivo AND trabalho” e “clima emocional AND desempenho”, com a aplicação de filtros por ano, idioma e área temática (Psicologia, Psicologia Organizacional e Administração).

A etapa de triagem inicial foi realizada com base na leitura dos títulos e resumos dos artigos identificados, seguida da aplicação dos critérios de elegibilidade. Dos trabalhos analisados, três artigos atenderam plenamente aos critérios de inclusão e foram selecionados para compor o corpus da análise. Outros cinco artigos foram excluídos por não se adequarem aos parâmetros estabelecidos, seja por apresentarem foco desconectado do tema central, ausência de instrumentos de mensuração da afetividade ou inadequação ao contexto organizacional delimitado. Os dados extraídos dos estudos selecionados foram organizados em uma planilha, contendo informações como autor e ano, título do estudo, objetivo, instrumento utilizado, principais resultados, tipo de afetividade abordada e tipo de desempenho analisado.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo a categorização das informações em eixos temáticos, tais como modelos teóricos utilizados, instrumentos de mensuração empregados, tipos de afetividade estudados e relações observadas com o desempenho no trabalho. Esse processo analítico possibilitou a identificação de padrões, lacunas metodológicas e aspectos recorrentes entre os estudos. A redação final da revisão bibliográfica foi estruturada em seções que trataram da contextualização do tema, da afetividade no ambiente organizacional, dos instrumentos utilizados para mensuração, da relação entre afetividade e desempenho, das lacunas teóricas e metodológicas encontradas, e das considerações

finais. As referências foram organizadas de acordo com as normas da APA (7ª edição), e a discussão incluiu uma reflexão crítica sobre a adequação dos instrumentos identificados, a disponibilidade de validações brasileiras e as possibilidades de integrar de forma mais consistente a afetividade nas avaliações de desempenho em contextos organizacionais.

## **Desenvolvimento**

Esta seção tem como propósito apresentar e discutir os principais achados da revisão bibliográfica, com foco na análise crítica das abordagens teóricas e dos instrumentos utilizados para mensurar a afetividade em pesquisas realizadas no contexto nacional. Além disso, examina-se a relação entre a afetividade e o desempenho profissional, destacando como esses elementos têm sido investigados na Psicologia Organizacional brasileira. A partir da análise dos estudos selecionados, foi possível identificar tendências recorrentes, bem como lacunas conceituais e metodológicas que ainda desafiam a compreensão aprofundada do construto afetivo no ambiente de trabalho.

## **Conceituação e Mensuração da Afetividade e Construtos Relacionados**

A afetividade no contexto organizacional constitui uma dimensão central para a compreensão do comportamento humano no trabalho. Ao longo das últimas décadas, estudos têm avançado na tentativa de delimitar teoricamente esse construto e de desenvolver instrumentos válidos para sua mensuração, especialmente em contextos brasileiros. No entanto, ainda persiste certa

heterogeneidade conceitual, o que compromete tanto a integração dos resultados quanto a aplicabilidade prática desses achados.

De forma geral, a afetividade no trabalho pode ser compreendida em duas grandes vertentes: hedônica e eudaimônica. A perspectiva **hedônica** foca nas emoções e humores vivenciados no contexto laboral, sejam eles positivos — como entusiasmo, alegria e orgulho —, ou negativos — como ansiedade, irritação e frustração (Daniels, 2000; Watson et al., 1988). Já a perspectiva **eudaimônica**, conforme proposta por autores como Waterman (1993) e Ryan e Deci (2001), está relacionada à percepção de realização pessoal, desenvolvimento de potencialidades e alinhamento entre o trabalho e os objetivos de vida do indivíduo. Essa dualidade teórica tem sido cada vez mais considerada nos estudos nacionais, a exemplo da definição adotada por Paschoal e Tamayo (2008), que propõem o bem-estar no trabalho como a prevalência de emoções positivas e a percepção de expressão e desenvolvimento de potenciais no ambiente laboral.

A Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), desenvolvida por esses autores, representa um dos principais instrumentos nacionais voltados à mensuração da afetividade no trabalho. A escala abrange três dimensões fundamentais: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal. Sua estrutura teórica e validade psicométrica foram confirmadas em diversos estudos, sendo uma referência robusta para a análise do bem-estar subjetivo no ambiente organizacional. A mensuração desses fatores permite não apenas avaliar a qualidade da experiência emocional do trabalhador, mas também compreender como essa experiência se articula com variáveis contextuais, como o suporte organizacional e social.

Nesse sentido, o trabalho de Paschoal, Torres e Porto (2010) também contribui para o campo ao integrar a EBET com a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), permitindo a análise das percepções dos trabalhadores quanto às práticas institucionais e relacionais que moldam sua experiência afetiva no trabalho. Os dados coletados em uma amostra de 403 servidores públicos demonstraram confiabilidade estatística dos instrumentos e confirmaram a relevância da afetividade como variável mediadora entre características do ambiente de trabalho e os estados emocionais e cognitivos dos trabalhadores.

A conceituação ampliada da afetividade, incluindo suas dimensões emocionais e de autorrealização, supera modelos mais tradicionais centrados apenas na ausência de estresse ou sofrimento, como os que predominavam nas abordagens de burnout (Maslach & Jackson, 1986) e estresse ocupacional (Beehr, 1998). Tal avanço epistemológico desloca o foco da patologia para a promoção de bem-estar, coerente com os princípios da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

### ***Relação da Afetividade com o Desempenho e Outros Resultados Organizacionais***

Diversos estudos têm apontado a afetividade como uma variável preditora significativa de múltiplos desfechos organizacionais, incluindo desempenho, engajamento, satisfação e saúde mental dos trabalhadores. No contexto nacional, o estudo de Paschoal, Torres e Porto (2010) fornece evidências empíricas robustas sobre os impactos do suporte organizacional e social nas dimensões afetivas e eudaimônicas do bem-estar. A partir de análises de regressão múltipla, os autores identificaram que a **gestão do desempenho** foi

o principal preditor tanto da realização pessoal quanto do afeto positivo no trabalho. Já a **sobrecarga de trabalho** demonstrou ser o preditor mais significativo do afeto negativo, revelando a complexidade das interações entre variáveis organizacionais e experiências subjetivas.

Esses achados confirmam que condições organizacionais favoráveis — como práticas de feedback construtivo, reconhecimento de esforços e oportunidades de desenvolvimento — potencializam a expressão positiva da afetividade e promovem estados emocionais mais saudáveis e produtivos. Por outro lado, ambientes marcados por demandas excessivas, ambiguidade de papéis e pressão constante geram desgaste emocional, intensificam o afeto negativo e, conseqüentemente, reduzem o desempenho e o comprometimento.

Além disso, a dimensão **relacional** do suporte, expressa no apoio de colegas e chefias, também apresentou efeitos significativos sobre todas as variáveis de bem-estar analisadas. O suporte social atuou como amortecedor de estressores e como facilitador da experiência de realização e engajamento. Esse resultado é coerente com a literatura internacional (Seidl & Tróccoli, 2006; Totterdell et al., 2004), que destaca o papel do suporte social como moderador de eventos adversos no trabalho e catalisador de experiências afetivas positivas.

Um aspecto relevante do estudo em análise é a identificação de que **o afeto positivo e o afeto negativo são influenciados por diferentes variáveis organizacionais**, reforçando a ideia de que não se trata de polos opostos de um mesmo continuum, mas de dimensões independentes. Isso significa que a redução de afetos negativos não implica necessariamente o aumento de afetos

positivos e vice-versa, exigindo estratégias de intervenção diferenciadas por parte das organizações.

Contudo, apesar das contribuições significativas, ainda existem lacunas na literatura nacional no que se refere à integração entre afetividade e **indicadores objetivos de desempenho**, como produtividade mensurável, cumprimento de metas e avaliação por superiores. A maior parte dos estudos concentra-se em indicadores subjetivos de bem-estar e desempenho percebido. Além disso, a prevalência de estudos com delineamento transversal e amostras específicas — como servidores públicos — limita a generalização dos achados e a inferência de causalidade entre variáveis.

Assim, para que a afetividade seja plenamente incorporada como dimensão estratégica da gestão de pessoas, é fundamental ampliar os estudos com delineamentos longitudinais e amostras diversificadas, bem como desenvolver **modelos explicativos que integrem variáveis individuais (como traços de personalidade e motivação), relacionais (como liderança e cultura organizacional) e contextuais (como políticas de gestão e recompensas)**.

Por fim, é preciso ressaltar que a afetividade não é apenas uma variável psicológica individual, mas um **fenômeno socialmente construído** e influenciado pela cultura organizacional, pelas normas grupais e pelas práticas institucionais. O investimento sistemático em políticas que promovam o bem-estar afetivo no trabalho não só melhora o desempenho organizacional, como também contribui para a saúde mental e a qualidade de vida dos trabalhadores.

## **Considerações Finais**

O presente artigo teve como objetivo reunir e analisar criticamente as principais contribuições teóricas e empíricas nacionais sobre a relação entre afetividade e desempenho no trabalho, com ênfase na identificação de instrumentos validados, abordagens conceituais e implicações práticas para a gestão de pessoas. A análise do estudo de Paschoal, Torres e Porto (2010) permitiu compreender que o bem-estar no trabalho — compreendido como uma combinação de afetos positivos e realização pessoal — está diretamente relacionado a características contextuais como suporte organizacional e social.

A integração entre as dimensões hedônicas e eudaimônicas da afetividade representa um avanço significativo para o campo da Psicologia Organizacional, ao permitir uma compreensão mais completa do bem-estar como fenômeno subjetivo e experiencial. No entanto, os dados também revelam que a produção científica nacional ainda precisa avançar em termos de abrangência metodológica, diversidade amostral e articulação com indicadores objetivos de desempenho.

Ao reconhecer que a afetividade influencia diretamente o desempenho, o engajamento e a satisfação dos trabalhadores, torna-se imprescindível que as organizações adotem políticas consistentes e sustentáveis voltadas à promoção do bem-estar. Mais do que uma questão de responsabilidade social ou de humanização do trabalho, investir na afetividade é uma **estratégia de alto impacto para a melhoria da produtividade, da inovação e da qualidade dos serviços oferecidos.**

Por fim, este estudo contribui para ampliar o debate sobre o papel das emoções no trabalho e destaca a importância de consolidar uma agenda nacional de pesquisa que integre diferentes

abordagens teóricas, contextos organizacionais e métodos de análise. Somente assim será possível construir intervenções efetivas, que favoreçam ambientes laborais mais saudáveis, motivadores e produtivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20*(2), 153–164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Beehr, T. A. (1998). Research on occupational stress: An unfinished enterprise. *Personnel Psychology, 51*(4), 835–844. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00758.x>

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations, 53*(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/0018726700532005>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica, 7*(1), 11–22.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea, 14*(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600004>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

Seidl, E. M. F., & Tróccoli, B. T. (2006). Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em HIV/AIDS. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(3), 317–326. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000300010>

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2010). *Comprometimento organizacional: Estrutura e validação de uma escala*. Casa do Psicólogo.

Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: A structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 854–867. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.854>

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>

Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of Affective Events Theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, 17(3), 237–254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00489.x>

---

<sup>1</sup> Mestrando do Curso Psicologia Organizacional, Bacharel em Psicologia, [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)