

# BEM-ESTAR PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES E QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL: O PAPEL MEDIADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

MARIA G. T. PAZ<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-0992-7139>

SONIA R. P. FERNANDES<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-6426-5452>

LAILA L. CARNEIRO<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-7183-0501>

ELEUNÍ A. A. MELO<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-9527-421X>

**Para citar este artigo:** Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–37. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200122

**Submissão:** 15 jun. 2019. **Aceite:** 23 out. 2019.

<sup>1</sup> Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal da Bahia (Ufba), Salvador, BA, Brasil.

<sup>3</sup> Consultor independente, Brasília, DF, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

## RESUMO

**Objetivo:** Testar modelos de mediação e moderação da cultura organizacional, valores concorrentes e estilos de funcionamento organizacional, tendo como antecedente a qualidade de vida organizacional (QVO) e como consequente o bem-estar pessoal nas organizações (BEO).

**Originalidade/valor:** A literatura tem apresentado testes de modelos de mediação/moderação para compreender o bem-estar dos empregados e subsidiar a gestão para a implantação de estratégias adequadas às realidades organizacionais. A cultura organizacional tem sido variável componente de alguns desses modelos, mas não foram identificadas na literatura publicações que investiguem a cultura como mediadora/moderadora da relação qualidade de vida/bem-estar.

**Design/metodologia/abordagem:** Trata-se de pesquisa quantitativa, transversal, em que se utilizaram escalas que apresentam evidências de validade psicométrica. Essas escalas foram aplicadas a 1.292 empregados (81%) da população de uma organização pública. Dois modelos de mediação e dois de moderação foram testados por meio de regressão múltipla.

**Resultados:** Os resultados das análises de regressão linear e hierárquica utilizadas para testar os modelos propostos revelaram que, com exceção da cultura burocrática, todos os tipos de cultura tiveram poder de mediação significativos entre as variáveis de QVO e BEO. Não foram identificadas relações de moderação. As evidências empíricas dos testes dos modelos indicam que é preciso atentar para as características culturais das organizações na definição de estratégias de intervenção relativas à QVO e ao BEO, visto que algumas podem ser mais aplicáveis a determinadas culturas e menos a outras.

## PALAVRAS-CHAVE

Qualidade de vida organizacional. Bem-estar. Cultura. Mediação. Modelo.

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, importantes focos de discussão têm sido saúde, bem-estar, direitos, justiça social, trabalho decente e dignidade humana. Entretanto, desde 1948, a Organização das Nações Unidas (ONU) já considerava o trabalho como um direito de todos os seres humanos, e a Organização Internacional do Trabalho – OIT (International Labour Organization, 1981) instituiu normas para segurança e saúde dos trabalhadores em diferentes contextos.

Como um dos contextos de trabalho mais visíveis à sociedade é o das organizações, faz-se necessário trazer para os contextos organizacionais o compromisso com a manutenção de ambientes benéficos à coletividade organizacional. Comprometer-se com a compreensão dos sistemas e processos organizacionais que facilitam ou dificultam a promoção do bem-estar dos trabalhadores é imprescindível. Esse é o foco central do estudo.

Primeiramente, aborda-se o bem-estar pessoal nas organizações (BEO), partindo da concepção de “pessoa” como sendo o indivíduo investido de um papel social (Guareishi, 2002), no caso desempenhando um papel num determinado contexto organizacional. Em seguida, aborda-se qualidade de vida organizacional (QVO) como uma responsabilidade da gestão, mas sem desconsiderar a participação ativa do trabalhador. Pressupõe-se, em concordância com as proposições do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Pnud (United Nations Development Programme, 2005), que ele é um portador de direitos e não beneficiário de ações. Trata-se de uma proposição baseada em relações de reciprocidade entre indivíduo e organização.

Para melhor compreender a qualidade de vida e a promoção do bem-estar no contexto das organizações, também é necessário caracterizar a dinâmica de seus funcionamentos, pelo menos alguns dos seus processos ou sistemas. Aborda-se aqui a cultura organizacional como um sistema que deve ser considerado para implementar políticas, diretrizes e ações em prol do trabalhador que, por sua vez, se compromete com o alcance de metas, sobrevivência e crescimento da organização.

Os membros componentes da organização trazem para o seu contexto os valores repassados e fortalecidos nos processos de aprendizagem familiar e educacional e, por meio das intersubjetividades, fazem os devidos ajustes para construir formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações, sendo esse o conceito de cultura organizacional adotado no estudo. O objetivo deste estudo é estabelecer relações entre bem-estar, qualidade de vida e cultura organizacional.

## 2. BEM-ESTAR PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

O construto bem-estar tem sido objeto de estudos e pesquisas que visam compreender o fenômeno e, conseqüentemente, subsidiar a construção de políticas públicas, além de políticas e diretrizes organizacionais, de forma a favorecer a felicidade das pessoas em várias dimensões de suas vidas.

Muitas pesquisas sobre bem-estar ainda focam o fenômeno numa perspectiva geral, como no início da sua investigação, não o caracterizando em contextos específicos. Existem duas correntes: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico. O bem-estar subjetivo advém da tradição hedonista que considera mais frequentemente os afetos positivos, as emoções e os humores (Diener, 1984, 2000). Já o bem-estar psicológico decorre da visão eudaimônica que enfatiza a autorrealização (Ryff, 1989, 2014). A partir dessas duas abordagens, alguns autores passaram a investigar o bem-estar em contextos específicos, como o contexto de trabalho (Van Horn, Taria, Scchaufeli, & Scheurs, 2004; Warr, 1987, 2007).

Van Horn et al. (2004) abordam o bem-estar ocupacional, que se refere à avaliação positiva dos fatores de trabalho. Já Warr (2007) considera que o ambiente de trabalho influencia o bem-estar do indivíduo, que dependerá do quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidades de experiências positivas, desde que elas sejam percebidas e aproveitadas.

Outras pesquisas foram desenvolvidas sobre bem-estar, tanto numa perspectiva geral como em diferentes contextos, incluindo o contexto de trabalho. Boa parte das publicações retrata a preocupação com a conceituação do construto e com a elaboração de instrumentos de medida correspondentes às abordagens teóricas adotadas. Instrumentos de medida do bem-estar ainda estão sendo construídos, mais específicos para determinados contextos, a exemplo de estudos como o de Bartels, Peterson e Reina (2019) que construíram e identificaram indicadores de validade de uma escala eudaimônica de bem-estar no local de trabalho, para testar o impacto do *bullying* no bem-estar de enfermeiras.

É possível identificar, quando se revisa a literatura, que os pesquisadores compreendem bem-estar no trabalho/nas organizações a partir de diferentes concepções teóricas com implicações nos estudos empíricos. A concepção teórica de Paz (2011), adotada aqui, define BEO como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenharem seus papéis nas organizações, pressupondo uma relação de reciprocidade indivíduo/organização. Duas dimensões, apresentadas na Figura 3.1, são

consideradas para avaliá-lo: realização profissional e condições de trabalho. A Escala de Bem-Estar Pessoal nas Organizações (EBEO) é o instrumento que mede o fenômeno, cujos itens caracterizam indicadores de bem-estar pessoal restritos ao ambiente organizacional. Pesquisas com essa abordagem têm sido desenvolvidas (por exemplo, Carneiro & Fernandes, 2015).

Embora a análise das publicações sobre bem-estar indique não haver consenso relativo à definição do fenômeno, Shulte e Vainio (2010) chamam a atenção para a convergência relativa à percepção de que o bem-estar é mais do que ausência de fatores negativos nas diferentes abordagens. Uma outra consideração é que o bem-estar está relacionado a comportamentos positivos e refere-se a um estado subjetivo mais importante e benéfico para o indivíduo que para a organização (Juniper, Bellamy, & White, 2011). Para Sonnentag (2015), o bem-estar consiste num fenômeno mutável, que sofre flutuações mais leves ou menos leves, tanto em pequenos quanto em longos períodos de tempo, o que revela dinamicidade.

Com o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema, o cenário tem se modificado, e as pesquisas têm ampliado o espectro de temas e relações entre variáveis. Uma das questões que têm chamado atenção refere-se à ênfase dada à construção do processo de bem-estar. Em 2000, Diener já salienta que o foco dos estudos sobre bem-estar deveria se voltar para quando e por que as pessoas são felizes e quais são os processos que influenciam o bem-estar, alertando que os estudos devem incorporar em seu bojo a compreensão do bem-estar em conjunto com seus indicadores.

Em 2014, Hillage, Brown, Shiels e Gabbay abordam que na construção do processo de bem-estar deve constar a orientação e o apoio da organização ao empregado para que adote um estilo de vida que assegure sua saúde mental, mas também ações proativas da organização, como oferecer tratamento justo aos empregados, elogiar e reconhecer, entre outros. Os autores, a partir de revisão sistemática de estudos metanalíticos, indicam evidências positivas para a efetividade de intervenções organizacionais que aumentam a participação do empregado.

Os avanços dos estudos sobre bem-estar, além de objetivarem compreender e definir o construto e entender a dinâmica do processo de construção do bem-estar, também testam, concomitantemente, modelos que estabelecem relações entre as dimensões pessoais, do ambiente laboral e ao contexto em que a organização está inserida.

Nesse sentido, crescem o investimento e a pesquisa em treinamento para assegurar o bem-estar nas organizações. Robertson, Cooper, Sarkar e Curran (2015), numa revisão sistemática em treinamento de resiliência,

evidenciaram que esse tipo de treinamento aumenta a resiliência pessoal, bem como os indicadores de saúde mental e o bem-estar subjetivo. Outros tantos treinamentos têm sido desenvolvidos nessa perspectiva, mas nem todos são testados para verificar se de fato propiciam impactos positivos. A análise do processo é importante para avaliar os programas de intervenção com foco no bem-estar do trabalhador, ou seja, a propriedade dos objetivos e a efetividade da intervenção. Biron, Karanika-Murray e Cooper (2012) assinalam que a pobre qualidade dos estudos que avaliam a maioria das intervenções, aliada à pouca atenção dada aos aspectos do processo, pode, adversamente, afetar o sucesso dos programas, apesar da consistente base teórica destes.

Guest (2017) sugere práticas de gestão de recursos humanos que assegurem o aumento do bem-estar: investimento nos empregados – treinamento e desenvolvimento; ambiente físico e social positivos; uso da voz com possibilidade de todos se expressarem, entre outros. Para Cooper, Yipenge e Tarba (2014), teorias e pesquisas sobre suporte ao bem-estar apoiadas pela área de gestão de RH são necessárias, por causa do aumento global da competição e do avanço das tecnologias na era da informação. Há pressão nas organizações para cumprimento de metas de produtividade, entre outras exigências, que geram impacto negativo na saúde, no bem-estar e na *performance* no trabalho.

A literatura referente ao bem-estar aponta para duas dimensões que aparecem relacionadas: uma dimensão é subjetiva, característica do bem-estar, e a outra é do contexto, referindo-se à qualidade do ambiente. Essas duas dimensões têm sido abordadas tanto nos estudos de bem-estar quanto nos de qualidade de vida no trabalho, variável abordada no próximo tópico.

### 3. QUALIDADE DE VIDA NO CONTEXTO DE TRABALHO

Historicamente, por meio de diversas abordagens teóricas, a literatura que lida com a temática qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sinalizado para algumas incongruências e limites conceituais. Assim, a literatura aponta para duas perspectivas de análise do fenômeno: uma que associa a QVT à perspectiva organizacional, quando é incorporado um conjunto de condições do contexto que impactam o bem-estar do trabalhador, e outra que enfatiza o grau em que as necessidades pessoais do trabalhador são satisfeitas. Elyzur e Shye (1990) chamam a atenção para essas duas perspectivas e salientam que é necessário distinguir a qualidade de vida vivenciada pelo indivíduo e

as condições do ambiente onde o trabalho se realiza, que é denominada de qualidade do ambiente de trabalho. É interessante salientar que as publicações da área têm apontado a tendência de integração dessas duas perspectivas, de tal forma que QVT fica caracterizada como um construto que incorpora medidas objetivas e subjetivas (Hannif, Burgess, & Cornell, 2008).

Entre os modelos teóricos utilizados em QVT, destaca-se o de Walton (1973), que apresenta dimensões de QVT como variáveis de contexto que, na prática, são responsabilidade da gestão. O autor propôs um dos modelos mais divulgados até hoje, que conceitua a QVT como a preocupação da organização com valores humanísticos e ambientais, considerando oito critérios essenciais e abrangentes para o seu alcance: 1. compensação justa e adequada; 2. condições de trabalho saudáveis e seguras; 3. oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades; 4. oportunidade de crescimento contínuo e segurança; 5. integração social no trabalho; 6. constitucionalismo; 7. trabalho e espaço total de vida; 8. relevância social da vida no trabalho. Os estudos de Nanjundeswaraswamy e Swamy (2015), Swamy, Nanjundeswaraswamy e Rashmi (2015) e Akter e Banik (2018), entre outros, corroboram a atualidade do modelo de Walton ao trabalharem com indicadores de QVT semelhantes aos do autor.

Modelos sobre QVT vêm sendo agregados à literatura. O modelo sistêmico de análise de QVT de Boas e Morin (2017) considera a organização do trabalho como central e incorpora as variáveis individuais como elementos que irão afetar o sentido do trabalho para o trabalhador, além da avaliação das práticas organizacionais. Campos e Rueda (2017) analisam os efeitos dos valores organizacionais na QVT e indicam a necessidade de as organizações aproximarem os valores declarados e praticados, contemplando essa relação de congruência como um indicador de QVT.

Apoiados no modelo de Walton (1973), Ribeiro, Paz, Caldas e Santos (2012) propuseram a concepção de QVO restrita às organizações, que se refere a ambientes organizacionais positivos e saudáveis que possibilitam o bem-estar dos seus componentes, com cinco dimensões (Figura 3.1), conceito adotado no estudo. O foco é na qualidade de vida da coletividade, razão pela qual abordam a QVO como uma responsabilidade da gestão.-

Neste estudo, assume-se que a QVO, variável de contexto, e o BEO, variável individual, são dimensões de QVT, entendida como uma unidade de análise maior, que incorpora o contexto de trabalho organizacional e outros contextos de trabalho (Figura 3.1).

(Figura 3.1)

**CONCEPÇÃO DE QVT A PARTIR DAS VARIÁVEIS QVO (CONTEXTUAL) E BEO (INDIVIDUAL) COM SUAS RESPECTIVAS DIMENSÕES**

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)				
Qualidade de Vida Organizacional (QVO) (Ribeiro et al., 2012)		Bem-estar Pessoal nas Organizações (BEO) (Paz, 2011)		
C O N T E X T O	Suporte à execução do trabalho	Inclui suporte tecnológico, infraestrutura material, ambiente físico, organização da jornada de trabalho, sistema de comunicação e liberdade de execução do trabalho.	Condições de trabalho	Refere-se à percepção do trabalhador de que a organização assegura as condições adequadas para a realização do seu trabalho.
	Relacionamento interpessoal	Abrange todas as relações sociais, hierárquicas ou não – entre pares, entre chefia e subordinado.	Realização profissional	Descreve o quanto o trabalhador se sente valorizado, admirado e o quanto percebe que o seu trabalho permite que se desenvolva pessoal e profissionalmente.
	Respeito	Refere-se ao respeito dos direitos trabalhistas, à privacidade e à liberdade de expressão dos trabalhadores, assim como à valorização pela organização do trabalho realizado.		
	Incentivo ao crescimento profissional	Envolve o investimento ativo da organização em ações como treinamento, programas de QVT, entre outros.		
	Recompensas	Refere-se ao que a organização oferece como recompensas, incluindo reconhecimento, remuneração, promoções, entre outros, e como ela faz isso.		
				I N D I V Í D U O

Fonte: Elaborada pelos autores.

A literatura publicada sobre o tema instiga o interesse pela testagem de modelos mais robustos no estabelecimento de relações entre essas duas variáveis. É possível hipotetizar, por exemplo, que algumas organizações terão mais sucesso na gestão de algumas dimensões de QVO e outras gerenciarão melhor outras dimensões. Então, faz-se necessário também considerar certas características organizacionais que podem favorecer ou dificultar a QVO e, conseqüentemente, o BEO. Uma variável de nível organizacional que pode influenciar essa relação é a cultura da organização.

## 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

A identificação do perfil cultural das organizações tem se revelado uma das principais ferramentas de gestão do contexto organizacional e gerado uma grande quantidade de estudos destinados a melhor compreender a relação cultura/gestão. De acordo com Quinn, Faerman, Thompson, McGrath e Clair (2011), a cultura organizacional deve ser considerada como uma lente que ajuda a entender e diagnosticar a efetividade do projeto de uma organização. Parece então fundamental considerar as características da cultura organizacional e das subculturas para implantar políticas, diretrizes e programas de qualidade de vida nesses contextos.

A cultura organizacional tem sido variável componente de alguns modelos de mediação e moderação que relacionam variáveis pessoais e da organização, mas não foram identificadas na literatura publicações que investiguem diretamente a cultura e sua relação com qualidade do ambiente de trabalho e bem-estar. Algumas pesquisas que mais se aproximam dessa relação são apresentadas a seguir.

Considerando as indicações da literatura de que variáveis pessoais e organizacionais podem ser mediadoras/moderadoras do bem-estar do trabalhador, Dessen e Paz (2010) investigaram o impacto das configurações de poder organizacional no BEO, com a mediação das características de personalidade. Os resultados revelaram que há correlações positivas entre cultura autônoma e missionária com bem-estar e correlação negativa entre cultura instrumento e bem-estar, sendo as duas últimas relações mediadas pela característica de personalidade de conscienciosidade. Choi, Oh e Colbert (2015) examinaram a relação entre características de personalidade, comprometimento organizacional e cultura individualista e coletivista da sociedade em que a organização estava inserida, por meio de uma metanálise realizada com amostra de 50 estudos, que revelou, no teste de moderação, que a relação entre características de personalidade e comprometimento se fortalece nas culturas individualistas. Pilch e Turiska (2015) testaram um modelo de moderação tendo como variável antecedente a cultura, representada pelos valores concorrentes de Cameron e Quinn (1999), como variável moderadora o maquiavelismo, abordado como dominação, e como variável critério o *bullying*, abordado como intimidação. Os resultados indicaram que intimidação está negativamente relacionada com culturas do tipo clã e adocráticas e positivamente relacionada com culturas hierárquicas. Maquiavelismo é um moderador significativo das culturas do tipo clã, hierárquica e de intimidação.

Schneider, Ehrhart e Macey (2013), em revisão do *annual review* sobre clima e cultura organizacional, apontaram para a necessidade de incorporação das variáveis culturais como moderadoras nos modelos de pesquisa em comportamento organizacional.

O conceito de cultura adotado neste estudo é o de Schein (1992), para o qual a cultura consiste em formas de sentir, pensar e agir compartilhadas pelos membros da organização que são consideradas corretas e inquestionáveis. As subculturas também são enfatizadas e identificadas quando as percepções relativas a certos elementos são compartilhadas somente por determinados grupos ou áreas específicas. O autor considera três níveis de análise, dos quais dois são incorporados nesta pesquisa: valores e pressupostos básicos. Como representantes da cultura, duas variáveis são consideradas: valores organizacionais concorrentes – VOC (Cameron & Quinn, 1999), abordados a partir de indicadores de efetividade da organização, e estilos de funcionamento organizacional – EFO (Paz & Mendes, 2008), nível dos pressupostos básicos, abordados a partir das relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com suas organizações (Figura 4.1).

(Figura 4.1)

### ABORDAGENS DA CULTURA ORGANIZACIONAL: VALORES CONCORRENTES E ESTILOS DO FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional			
Valores Organizacionais Concorrentes (VOC) (Cameron & Quinn, 1999; Quinn et al., 2011)		Estilos Funcionamento Organizacional (EFO) (Paz & Mendes, 2008)	
Cultura clã	Enfatiza participação, abertura, compromisso e moral. A palavra que melhor a define é colaborar.	Cultura individualista	A maioria das pessoas revela características narcísicas e por meio das intersubjetividades dão a tônica individualista do funcionamento organizacional.
Cultura hierarquia	Enfatiza documentação, gerenciamento da informação, estabilidade e controle. A palavra que a define é controle.	Cultura afiliativa	As pessoas têm como característica a necessidade de serem aceitas pelo grupo, valorizam a união e a coesão.
Cultura adocracia	Enfatiza inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos. A palavra que a define é criar.	Cultura burocrática	As pessoas valorizam estabilidade, segurança e disciplina que lhes são asseguradas por um forte sistema de normas e regras.
Cultura mercado	Enfatiza produtividade, realização, direção, clareza de metas. A palavra que a define é competir.	Cultura empreendedora	As pessoas são inovadoras, valorizam relações de troca bem estabelecidas e a interação profissional.

Fonte: Elaborada pelos autores.

No presente estudo, por tratar-se de uma organização pública, a cultura mercado foi substituída por cultura sociedade. Paz, Melo, Tonet e Villa (2014) propõem uma adaptação na denominação, na definição e nos itens do fator mercado quando as organizações mantêm a ênfase da cultura mercado, mas se voltam para a sociedade. São movidas para resultados e realizações, competem entre si para serem destaque entre as instituições de seu segmento e estão interessadas na consecução de objetivos organizacionais que são traduzidos em resultados sociais.

Para compreender a dinamicidade das relações entre QVO, cultura e BEO, faz-se necessário ressaltar que a proposta de QVO abordada na pesquisa considera as diferentes dimensões do construto como políticas de gestão. São políticas comuns a todas as organizações, com variação de ênfases que decorrem da missão da organização e, em consequência, dos produtos que ela entrega para a sociedade ou grupos dela componentes. A organização que, para cumprir sua missão, necessita competir no mercado com outras do seu porte pode definir ser mais importante fornecer aos empregados um consistente suporte para a execução de suas tarefas que preocupar-se com questões relacionais, por exemplo (sendo “suporte à execução das tarefas” e “relacionamento interpessoal” duas dimensões de QVO). Para alcançar resultados coerentes com sua missão, ela vai construindo sistema de valores competitivos.

Para Schein (1992), as políticas surgem no momento de criação da organização, por decisão dos seus fundadores, sendo anteriores à cultura, que se constrói por meio da interação dos membros organizacionais e passam a ser identitárias quando as formas de sentir, pensar e agir são compartilhadas. Cada organização tem sua identidade cultural única. A cultura representa a melhor forma de interação de grupos, incluindo as organizações, e a coerência cultural implica adequação cultura-missão da organização, cultura-políticas organizacionais, cultura-processos etc. (Quinn et al., 2011), o que gera bem-estar.

Cultura e políticas organizacionais são dimensões macro, e, como o contexto organizacional é marcado por dinamicidade, essas variáveis do comportamento organizacional podem se influenciar. As culturas mudam, e, nos processos de mudança, elas podem se descaracterizar e se tornar fluidas, e as lideranças buscam a sua reconstrução. Os contextos com essas características, em sua maioria, saem da crise com adoção de novos padrões culturais ou com a retomada dos padrões anteriores ainda mais fortalecidos (Mintzberg, 1983). Mas é via implantação ou fortalecimento de políticas e estratégias de gestão que asseguram a retomada dos trilhos da cultura anterior ou seguem

os caminhos da mudança cultural, buscando produtividade e promoção do bem-estar dos seus componentes. Assim, é possível admitir que, por vezes, as políticas de gestão aqui compreendidas como dimensões de QVO influenciam a cultura, mas também a cultura influencia as políticas de gestão. Quando há coerência cultural, a cultura é estruturante da identidade da organização e dá a tônica do seu funcionamento. Com um macrocontexto turbulento como o dos tempos atuais, com demandas de mudanças constantes nas organizações (Sousa-Silva, 2003), a mútua influência cultura-políticas de QVO pode estar se tornando mais intensa.

Nesta pesquisa, propõe-se que os tipos culturais entrem nos modelos de investigação como variáveis moderadoras e mediadoras, tendo como antecedente a QVO e como consequente o BEO. Como moderadoras, elas podem modificar a direção e/ou a força da relação entre QVO e BEO. Assim sendo, na presença da cultura adocrática como moderadora, por exemplo, a intensidade da relação entre a dimensão de recompensas de QVO e a dimensão de realização profissional de BEO seria aumentada ou diminuída em direção positiva ou negativa. Seria esperado, nesse exemplo, que a intensidade da relação aumentaria numa direção positiva, uma vez que nessa cultura valoriza-se a relação de troca bem estabelecida. Já como mediadores, os tipos culturais promoveriam a diminuição do impacto de QVO sobre BEO. A QVO afeta o BEO por meio da cultura, terceira variável da relação. Assim, na presença da cultura adocrática como mediadora, por exemplo, o impacto de recompensas sobre realização decresceria em magnitude, mas o poder de explicação sobre realização aumentaria. Seria compreensível um resultado dessa natureza, uma vez que se trata de cultura com valores utilitaristas.

Pesquisas tendo cultura como variável moderadora e mediadora ainda são poucas, razão pela qual se desenvolveu este estudo. É importante identificar se a cultura organizacional medeia e modera as relações entre variáveis antecedentes e consequentes do comportamento organizacional.

Especificamente, pretendeu-se verificar:

- 1) se os VOC podem mudar a direção e a intensidade da relação QVO e BEO;
- 2) se os EFO podem mudar a direção e a intensidade da relação QVO e BEO;
- 3) se os VOC medeiam a relação QVO e BEO, diminuindo o impacto de QVO em BEO;
- 4) se os EFO medeiam a relação QVO e BEO, diminuindo o impacto de QVO em BEO.

## 5. MÉTODO

### 5.1 Participantes

A amostra foi composta por 1.292 participantes de uma organização pública da administração direta, com população de 1.600 empregados. Todas as unidades da organização estão representadas na amostra. A unidade com menor número de participantes contou com 49% do total da unidade. Dos respondentes, 87% tinham nível superior completo, especialização, mestrado, doutorado; 70% eram da área-fim; e 67,7% tinham mais de 25 anos na organização.

### 5.2 Instrumento

Os participantes da pesquisa responderam a um questionário sobre dados demográficos pessoais e funcionais, além de quatro escalas: Escala de Qualidade de Vida Organizacional (EQVO), Escala de Bem-Estar Pessoal nas Organizações (EBEO), Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI) e Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO). As escalas revelam bons indícios de validade psicométrica, originários de estudos anteriores com amostras de profissionais de organizações públicas e privadas (Paz, 2011; Paz & Mendes, 2008; Paz et al., 2014). Todas as escalas que compõem o instrumento têm uma gradação de cinco pontos – de 0 a 4.

Todos os instrumentos foram submetidos à análise fatorial confirmatória (AFC) (Kline, 2015), cujos resultados revelaram altas cargas fatoriais (todas > 0,40) e bons índices de confiabilidade, mensurados por meio do alfa de Cronbach.

(Figura 5.2.1)

#### ALFA DE CRONBACH DOS FATORES DAS ESCALAS UTILIZADAS

Escala de Qualidade de Vida Organizacional (EQVO)	$\alpha$
Suporte à execução do trabalho	0,888
Relacionamento interpessoal	0,875
Respeito	0,826
Incentivo ao crescimento profissional	0,882
Recompensas	0,891

(continua)

**(Figura 5.2.1 (conclusão))**

**ALFA DE CRONBACH DOS FATORES DAS ESCALAS UTILIZADAS**

<b>Escala de Bem-Estar Pessoal nas Organizações (EBEO)</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Realização profissional	0,904
Condições de trabalho	0,862
<b>Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Cultura clã	0,883
Adocracia	0,843
Sociedade	0,855
Hierarquia	0,802
<b>Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Afiliativo	0,867
Burocrático	0,879
Empreendedor	0,886
Individualista	0,860

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados da AFC demonstraram ajuste à estrutura teórica esperada para cada instrumento, sendo todos os fatores originais mantidos (Figura 5.2.2). Os modelos alcançaram bons níveis para o *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker Lewis Index* (TLI) e *Root-Mean-Square Error of Aproximation* (RMSEA). Em termos de SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), apenas o BEO apresentou índice maior do que o aceitável, entretanto essa diferença foi de apenas 0,001.

**(Figura 5.2.2)**

**AJUSTES GERAIS DOS MODELOS DE QVO, BEO, VOC E EFO**

Modelos	$\chi^2$	gl	P	$\chi^2$ /gl	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
QVO	871,995	340	< 0,001	2,565	0,994	0,993	0,037	0,048
BEO	693,780	89	< 0,001	7,795	0,952	0,944	0,077	0,071
VOC	366,433	246	< 0,001	1,490	0,996	0,995	0,030	0,054
EFO	396,277	183	< 0,001	2,165	0,980	0,977	0,045	0,063

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 5.3 Procedimentos da coleta de dados

Os participantes da pesquisa foram convidados a responder aos instrumentos por meio de divulgação interna realizada pela intranet da organização. O *link* de acesso ao sistema utilizado para coleta dos dados foi encaminhado pelos pesquisadores via *web* a todos os empregados. Os questionários poderiam ser acessados por qualquer equipamento com acesso à internet. As respostas foram armazenadas em servidor externo usado pelos pesquisadores, sem qualquer interferência da organização.

Todos os participantes da pesquisa responderam aos questionários EQVO e EBEO. Objetivando reduzir o número total de itens a serem respondidos, as escalas de cultura organizacional foram aplicadas em dois grupos: 1. os de matrícula terminada em número ímpar responderam ao OCAI (642 respondentes) e 2. os de matrícula terminada em número par responderam à EEFO (650 respondentes).

### 5.4 Análise de dados

Na limpeza do banco de dados, foram analisados, nas quatro escalas, os dados ausentes e os *outliers* por meio do Z-escore e da distância Mahalanobis, sendo retirados dez participantes, ficando a amostra composta por 1.292 respondentes.

A análise de pressupostos para teste do modelo teórico foi realizada em seguida. O teste Box' M e o teste de Levene foram feitos e revelaram que as variáveis apresentam homoscedasticidade.

O teste de normalidade também foi realizado, revelando que nenhuma variável infringiu simultaneamente os critérios de simetria e curtose. Esse é um indício de normalidade: todas as variáveis apresentam aderência à curva normal.

Todas as variáveis atenderam ao pressuposto de linearidade, que foi testada por meio do *scatterplot* com adição de uma reta e mensuração do valor do  $R^2$  de linearidade. Os testes de multicolinearidade não apresentaram índices de multicolinearidade consideráveis das variáveis. Houve uma distribuição normal dos resíduos, e a amplitude mostrou que há um bom ajuste do modelo, ou seja, a previsão proposta pelas equações de regressão é generalizável para a população.

Fez-se a comparação de equivalência entre as escalas de nível macro. As análises de modelagem por equações estruturais foram conduzidas considerando um modelo para cada escala. Os  $R^2$  resultantes das análises foram todos superiores a 0,41, indicando que elas medem construtos diferentes.

Calculou-se o índice de correlação intraclasse (ICC) que corresponde à medida da proporção da variância atribuível a cada macrovariável. Os respondentes foram agregados no nível das unidades. O ICC mede a extensão com que as unidades podem ser diferentemente confiáveis em termos de escores de dimensão individual. Os resultados obtidos são considerados de efeitos pequenos e moderados, variando de 0,01 a 0,12, não existindo, conforme aponta a literatura internacional, proibição para os dados serem agregados (James, Demaree, & Wolf, 1984).

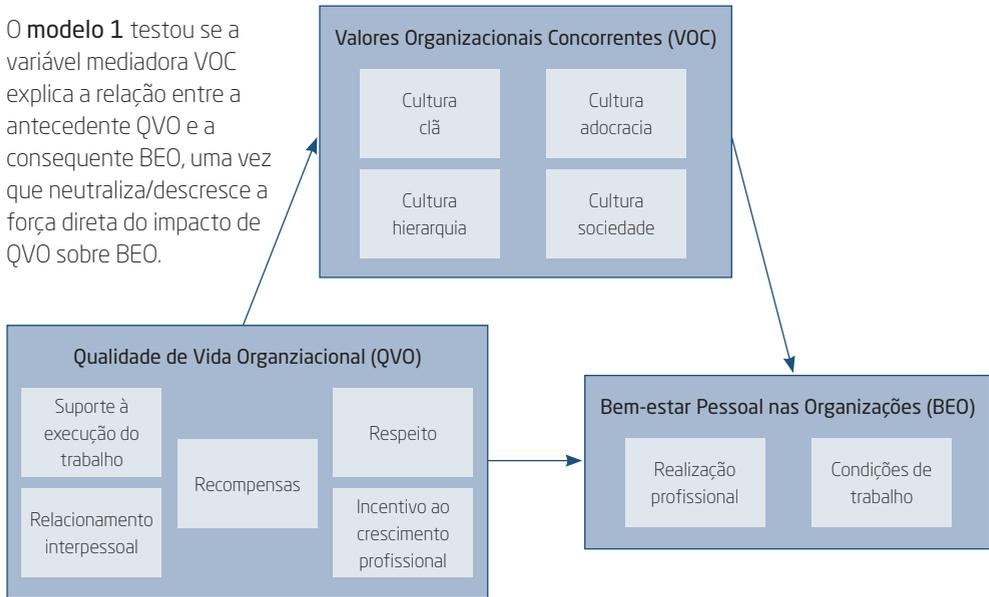
Quatro modelos foram testados estatisticamente por meio de análises de regressão, para contemplar as relações de mediação e moderação da cultura entre a QVO e o BEO. Os testes de moderação propostos para atender aos objetivos 1 e 2 foram realizados, mas, por causa da ausência de resultados significativos para essa amostra, não estão descritos. A Figura 5.4.1 apresenta os dois modelos de mediação testados para atingir os objetivos 3 e 4.

Com o objetivo de compreender as relações das variáveis dos modelos, fizeram-se análises de regressão linear para verificar: a relação de predição das variáveis independentes de QVO em relação às variáveis dependentes de BEO; a relação de predição das variáveis culturais EFO e VOC, mediadoras, em relação às variáveis de bem-estar; a relação de predição das variáveis de qualidade de vida em relação às variáveis culturais.

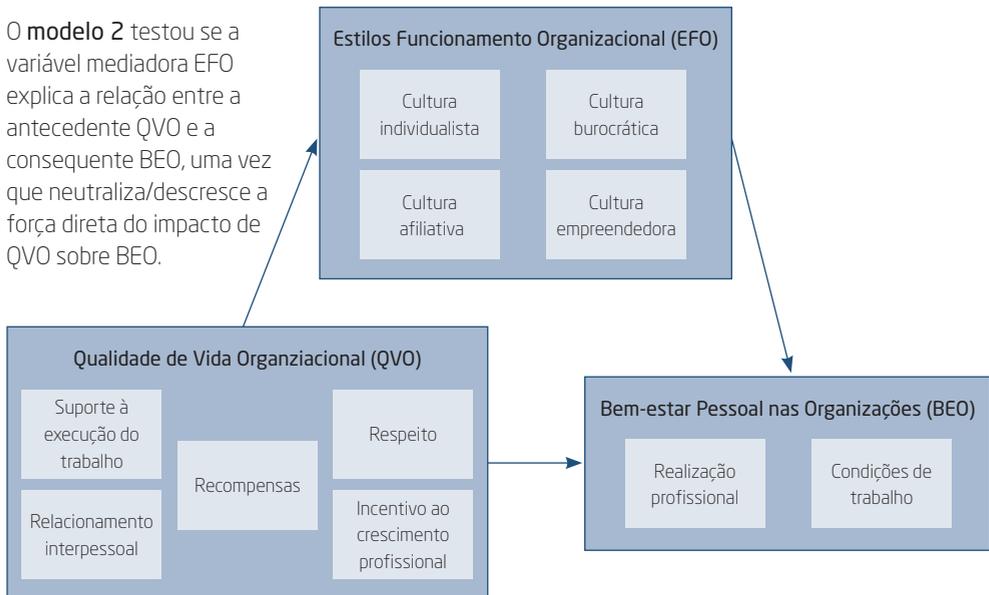
Os efeitos indiretos e os de mediação foram testados via regressões múltiplas hierárquicas, conforme Hayes (2017), a fim de verificar se, na presença da variável independente e do mediador, a relação significativa que existia entre a variável dependente e a independente decresce em magnitude.

(Figura 5.4.1)  
**MODELOS DE MEDIAÇÃO**

O **modelo 1** testou se a variável mediadora VOC explica a relação entre a antecedente QVO e a consequente BEO, uma vez que neutraliza/descresce a força direta do impacto de QVO sobre BEO.



O **modelo 2** testou se a variável mediadora EFO explica a relação entre a antecedente QVO e a consequente BEO, uma vez que neutraliza/descresce a força direta do impacto de QVO sobre BEO.



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 6. RESULTADOS

As análises de regressão linear para verificar as relações de predição das variáveis independentes de QVO em relação às variáveis dependentes de BEO foram todas positivas e significativas ( $p < 0,001$ ).

As relações de predição das variáveis culturais EFO e VOC, mediadoras, em relação às variáveis de BEO foram significativas ( $p < 0,001$ ), com exceção da cultura burocrática, que não predisse nem realização profissional nem condições de trabalho. Todos os demais tipos culturais apresentaram suas relações com as variáveis de bem-estar numa direção positiva, exceto a cultura individualista.

As relações de predição das variáveis de QVO em relação às variáveis culturais foram positivas e significativas ( $p < 0,001$ ), com exceção da cultura burocrática, que não foi predita por nenhuma das variáveis de QVO e da individualista, para a qual as predições foram significativas, porém negativas.

Após as análises preliminares, a variável cultura burocrática foi retirada da testagem dos modelos de mediação, que foram organizados em cinco grandes grupos, nos quais se apresenta cada uma das variáveis independentes de QVO em relação a todas as outras variáveis mediadoras (VOC e EFO) e às variáveis dependentes (BEO) (figuras 6.1 a 6.5). Nessas figuras, observam-se o efeito direto ( $\beta$  para a variável preditora sem a inserção da variável mediadora) e o efeito indireto ( $\beta$  para a variável preditora ao ser inserida a variável mediadora). É verificado efeito de mediação quando há uma redução do  $\beta$  na comparação do efeito direto em relação ao indireto (Hayes, 2017).

A Figura 6.1 indica que todos os tipos culturais atrelados aos VOC (culturas do tipo clã, adocrática, de sociedade e hierárquica) e três variáveis de EFO (culturas afiliativa, empreendedora e individualista) são mediadores entre suporte à execução do trabalho (QVO) e variáveis de BEO.

O teste de mediação para as culturas relacionadas aos valores organizacionais indica que a cultura adocrática é a mais poderosa mediadora entre suporte e realização numa direção positiva (efeito de mediação = 0,529). Na presença da variável adocracia, a relação entre suporte e realização decresce em magnitude ( $\beta$  diminui de 0,51 para 0,41) e o poder de explicação de realização aumenta ( $R^2$  0,407 para 0,452). A cultura do tipo clã foi a mais fraca mediadora.

Em relação aos EFO, o efeito de mediação da cultura empreendedora e realização foi o mais forte (0,491). Na presença da cultura empreendedora, a relação entre suporte e realização decresce em magnitude ( $\beta$  diminui de 0,49 para 0,22) e o poder de explicação de realização aumenta ( $R^2$  0,339

para 0,430). O efeito de mediação da cultura individualista foi o mais fraco, além da relação negativa, significando que, na presença da cultura individualista, a relação negativa entre suporte e realização decresce em magnitude e o poder de explicação de realização aumenta.

(Figura 6.1)

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO SUPORTE À EXECUÇÃO DO TRABALHO (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Realização profissional</b>				
Valores	Direto	0,407	0,51*	-
	Indireto	0,498	0,27*	0,396
	Clã		0,72*	
	Indireto	0,452	0,41*	0,529
	Adocracia		0,68*	
	Indireto	0,452	0,43*	0,405
	Sociedade		0,60*	
	Indireto	0,459	0,42*	0,419
Estilo organizacional	Direto	0,339	0,49*	-
	Indireto	0,379	0,38*	0,377
	Afiliativo		0,42*	
	Indireto	0,430	0,22*	0,491
	Empreendedor		0,67*	
	Indireto	0,360	0,45*	0,039
Individualista		-0,26*		
<b>Condições de trabalho</b>				
Valores	Direto	0,547	0,68*	-
	Indireto	0,579	0,54*	0,208
	Clã		0,73*	
	Indireto	0,565	0,58*	0,262
	Adocracia		0,68*	

(continua)

**(Figura 6.1 (conclusão))**

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO SUPORTE À EXECUÇÃO DO TRABALHO (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Condições de trabalho</b>				
Valores	Indireto	0,559	0,61*	0,211
	Sociedade		0,60*	
	Indireto	0,583	0,56*	0,237
	Hierarquia		0,57*	
Estilo Organizacional	Direto	0,505	0,62*	-
	Indireto	0,515	0,57*	0,229
	Afiliativo		0,42*	
	Indireto	0,550	0,44*	0,545
	Empreendedor		0,67*	
	Indireto	0,517	0,60*	0,080
	Individualista		-0,26*	

\* p < 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A cultura empreendedora foi a mais poderosa mediadora entre suporte e condições de trabalho, efeito de mediação (0,545). Na presença da cultura empreendedora, a relação entre suporte e condições de trabalho decresce em magnitude (β diminui de 0,68 para 0,44) e o poder de explicação de condições de trabalho aumenta (0,505 para 0,550). A cultura individualista foi a mais fraca mediadora, numa relação negativa.

A Figura 6.2 indica que todos os tipos culturais atrelados aos valores organizacionais, assim como aqueles relativos aos EFO, são mediadores entre relacionamento interpessoal (QVO) e realização pessoal. Os resultados revelam que, entre os valores, a cultura do tipo clã é a que apresenta o maior efeito de mediação entre relações interpessoais e realização (0,480), e a hierárquica revela o menor efeito de mediação (0,280). Em relação aos EFO, a cultura empreendedora é a mais poderosa mediadora (0,692), e a individualista é a mais fraca, com muito pequeno poder de mediação (0,097), numa relação negativa.

Em relação à mediação entre relações interpessoais e condições de trabalho, todas as culturas relativas aos valores e todas as relativas ao estilo de funcionamento são mediadoras. A cultura empreendedora é a mais poderosa mediadora dessa relação (0,593) entre os EFO, e a cultura individualista é a mais fraca mediadora (0,097), numa relação negativa. Entre as culturas relativas aos valores, a cultura do tipo clã foi a mais forte mediadora (0,388), e a cultura sociedade, a mais fraca (0,196). Os resultados revelam que, na presença de cada uma das culturas mediadoras, o impacto de relações interpessoais nas condições de trabalho e na realização diminui e o poder de explicação da variável suporte sobre ambas as variáveis aumenta, com exceção da cultura individualista, cujo efeito de mediação é negativo.

(Figura 6.2)

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Realização profissional</b>				
Valores	Direto	0,369	0,46*	-
	Indireto	0,472	0,24*	0,480
	Clã		0,67*	
	Indireto	0,436	0,32*	0,309
	Adocracia		0,57*	
	Indireto	0,427	0,35*	0,247
	Sociedade		0,52*	
	Indireto	0,432	0,33*	0,280
Estilo organizacional	Direto	0,270	0,39*	-
	Indireto	0,313	0,27*	0,306
	Afiliativo		0,41*	
	Indireto	0,405	0,12*	0,692
	Empreendedor		0,59*	
	Indireto	0,299	0,36*	0,097
	Individualista		-0,23*	

(continua)

**(Figura 6.2 (conclusão))**

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Condições de trabalho</b>				
<b>Valores</b>	Direto	0,411	0,52*	-
	Indireto	0,477	0,32*	0,388
	<b>Clã</b>		0,67*	
	Indireto	0,469	0,37*	0,282
	<b>Adocracia</b>		0,57*	
	Indireto	0,446	0,42*	0,196
	<b>Sociedade</b>		0,52*	
	Indireto	0,48	0,37*	0,295
<b>Estilo organizacional</b>	Direto	0,319	0,45*	-
	Indireto	0,340	0,37*	0,179
	<b>Afiliativo</b>		0,41*	
	Indireto	0,447	0,18*	0,593
	<b>Empreendedor</b>		0,59*	
	Indireto	0,343	0,41*	0,097
	<b>Individualista</b>		-0,23*	

\* p < 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 6.3 demonstra que as culturas do tipo clã, adocrática, de sociedade e hierárquica, assim como as culturas afiliativa, empreendedora e individualista, são mediadoras entre respeito (QVO) e realização pessoal. Entre os valores, a cultura do tipo clã é a que apresenta o maior efeito de mediação entre respeito e realização (0,365), e a cultura de sociedade revela o menor efeito de mediação (0,198). Em relação aos EFO, a cultura empreendedora é a mais poderosa mediadora (0,466), e a cultura individualista é a mais fraca (0,070), com relação negativa.

(Figura 6.3)

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO RESPEITO (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Realização profissional</b>				
Valores	Direto	0,431	0,55*	-
	Indireto	0,521	0,35*	0,365
	<b>Clã</b>		0,68*	
	Indireto	0,483	0,41*	0,246
	<b>Adocracia</b>		0,62*	
	Indireto	0,78	0,44*	0,198
	<b>Sociedade</b>		0,57*	
	Indireto	0,474	0,43*	0,217
<b>Hierarquia</b>	0,58*			
Estilo organizacional	Direto	0,365	0,51*	-
	Indireto	0,396	0,41*	0,199
	<b>Afiliativo</b>		0,42*	
	Indireto	0,448	0,27*	0,466
	<b>Empreendedor</b>		0,66*	
	Indireto	0,381	0,47*	0,070
<b>Individualista</b>	-0,29*			
<b>Condições de trabalho</b>				
Valores	Direto	0,492	0,64*	-
	Indireto	0,546	0,47*	0,260
	<b>Clã</b>		0,68*	
	Indireto	0,534	0,51*	0,195
	<b>Adocracia</b>		0,62*	
	Indireto	0,517	0,55*	0,132
	<b>Sociedade</b>		0,57*	
	Indireto	0,536	0,51*	0,203
<b>Hierarquia</b>	0,58*			

(continua)

**(Figura 6.3 (conclusão))**

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO RESPEITO (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Condições de trabalho</b>				
<b>Estilo organizacional</b>	Direto	0,421	0,57*	-
	Indireto	0,435	0,50*	0,118
	<b>Afiliativo</b>		0,42*	
	Indireto	0,499	0,34*	0,407
	<b>Empreendedor</b>		0,66*	
	Indireto	0,433	0,54*	0,551
<b>Individualista</b>	-0,29*			

\* p < 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Há relação de mediação entre respeito e condições de trabalho de todas as culturas relativas aos valores e de todas as relativas ao estilo de funcionamento. Entre os EFO, a cultura individualista é a mais poderosa mediadora dessa relação (0,593), numa direção negativa, e a cultura afiliativa é a mais fraca (0,118). Entre as culturas relativas aos valores, a cultura do tipo clã foi a mais forte mediadora (0,388), e a cultura sociedade, a mais fraca (0,196). Os resultados revelam que, na presença de cada uma das culturas mediadoras, o impacto de respeito nas variáveis de BEO diminui e a relação entre respeito e realização e respeito e condições de trabalho aumenta, com exceção da cultura individualista, cujo efeito de mediação é negativo.

A Figura 6.4 apresenta as relações de mediação das culturas do tipo clã, adocrática, de sociedade, hierárquica, empreendedora, afiliativa e individualista na relação incentivo ao crescimento profissional (QVO) e as variáveis de BEO. Os resultados revelam que, entre os valores, a cultura do tipo clã é a que apresenta o maior efeito de mediação entre incentivo ao crescimento e realização (0,344) e a cultura sociedade revela o menor efeito de mediação (0,189). Em relação aos EFO, a cultura empreendedora tem maior poder de mediação (0,574) e a cultura individualista tem o menor poder de mediação (0,076), com relação negativa.

(Figura 6.4)

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO INCENTIVO AO CRESCIMENTO (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Realização profissional</b>				
Valores	Direto	0,442	0,50*	-
	Indireto	0,529	0,33*	0,344
	Clã		0,60*	
	Indireto	0,488	0,38*	0,232
	Adocracia		0,57*	
	Indireto	0,489	0,41*	0,189
	Sociedade		0,50*	
	Indireto	0,501	0,39*	0,213
	<b>Hierarquia</b>		0,47*	
Estilo organizacional	Direto	0,343	0,45*	-
	Indireto	0,382	0,35*	0,227
	Afiliativo		0,39*	
	Indireto	0,424	0,19*	0,574
	Empreendedor		0,65*	
	Indireto	0,375	0,42*	0,076
	<b>Individualista</b>		-0,20*	
<b>Condições de trabalho</b>				
Valores	Direto	0,496	0,57*	-
	Indireto	0,552	0,42*	0,266
	Clã		0,60*	
	Indireto	0,531	0,46*	0,196
	Adocracia		0,57*	
	Indireto	0,52	0,49*	0,138
	Sociedade		0,50*	
	Indireto	0,558	0,45*	0,216
	<b>Hierarquia</b>		0,47*	

(continua)

**(Figura 6.4 (conclusão))**

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DO INCENTIVO AO CRESCIMENTO (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Condições de trabalho</b>				
<b>Estilo organizacional</b>	Direto	0,434	0,53*	-
	Indireto	0,45	0,47*	0,114
	<b>Afiliativo</b>		0,39*	
	Indireto	0,492	0,31*	0,401
	<b>Empreendedor</b>		0,65*	
	Indireto	0,46	0,50*	0,059
<b>Individualista</b>		-0,20*		

\* p < 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Constata-se que há relação de mediação entre incentivo ao crescimento e condições de trabalho de todas as culturas relativas aos valores e de todas as relativas ao estilo de funcionamento. Entre os EFO, a cultura empreendedora é a mais poderosa mediadora dessa relação (0,401), e a cultura individualista, a mais fraca (0,059). Entre as culturas relativas aos valores, a do tipo clã foi a mais forte mediadora (0,266), e a cultura de sociedade, a mais fraca (0,138). Os resultados revelam que, na presença de cada uma das culturas mediadoras, o impacto de incentivo ao crescimento sobre realização e condições de trabalho diminui, mas o poder de explicação da relação entre o incentivo ao crescimento com realização e também com condições de trabalho aumenta.

A Figura 6.5 apresenta as relações de mediação das culturas do tipo clã, adocrática, de sociedade, hierárquica, empreendedora, afiliativa e individualista nas relações recompensas (QVO) e realização (BEO) e recompensas (QVO) e condições de trabalho (BEO). Os resultados revelam que, entre os valores, a cultura do tipo clã é a que apresenta o maior efeito de mediação entre recompensas e realização (0,392) e a cultura de sociedade revela o menor efeito de mediação (0,126). Em relação aos EFO, a cultura empreendedora tem maior poder de mediação (0,617) e a individualista tem o menor (0,078), numa relação negativa.

(Figura 6.5)

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DA RECOMPENSA (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Realização profissional</b>				
Valores	Direto	0,403	0,53*	-
	Indireto	0,494	0,32*	0,392
	<b>Clã</b>	-	0,70*	
	Indireto	0,453	0,40*	0,257
	<b>Adocracia</b>	-	0,67*	
	Indireto	0,45	0,54*	0,126
	<b>Sociedade</b>	-	0,61*	
	Indireto	0,462	0,41*	0,234
	<b>Hierarquia</b>		0,56*	
Estilo organizacional	Direto	0,336	0,48*	-
	Indireto	0,369	0,37*	0,233
	<b>Afiliativo</b>	-	0,45*	
	Indireto	0,418	0,18*	0,617
	<b>Empreendedor</b>		0,72*	
	Indireto	0,369	0,44*	0,078
	<b>Individualista</b>		-0,21*	
<b>Condições de trabalho</b>				
Valores	Direto	0,484	0,62*	-
	Indireto	0,533	0,45*	0,275
	<b>Clã</b>		0,70*	
	Indireto	0,514	0,50*	0,192
	<b>Adocracia</b>		0,67*	
	Indireto	0,502	0,54*	0,126
	<b>Sociedade</b>		0,61*	
	Indireto	0,537	0,49*	0,220
	<b>Hierarquia</b>		0,56*	

(continua)

**(Figura 6.5 (conclusão))**

**REGRESSÃO LINEAR HIERÁRQUICA DA RECOMPENSA (QVO) PARA A PREDIÇÃO DOS FATORES DE BEO MEDIADO PELOS FATORES DE VOC E EFO**

Variáveis do modelo		R <sup>2</sup>	β	Efeito de mediação
<b>Condições de trabalho</b>				
<b>Estilo organizacional</b>	Direto	0,417	0,56*	-
	Indireto	0,43	0,50*	0,111
	<b>Afiliativo</b>		0,45*	
	Indireto	0,478	0,31*	0,453
	<b>Empreendedor</b>		0,72*	
	Indireto	0,445	0,53*	0,062
	<b>Individualista</b>		-0,21*	

\* p < 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Houve mediação entre recompensas e condições de trabalho de todas as culturas relativas aos valores e de todas as relativas ao estilo de funcionamento. Entre os EFO, a cultura empreendedora é a mais poderosa mediadora dessa relação (0,453), e a cultura individualista, a mais fraca (0,062). Entre as culturas relativas aos valores, a cultura do tipo clã foi a mais forte mediadora (0,275), e a de sociedade, a mais fraca (0,126). Os resultados revelam que, na presença de cada uma das culturas mediadoras, a relação entre recompensas e realização e recompensa e condições de trabalho aumenta, com exceção da cultura individualista, cujo efeito de mediação é negativo e o impacto de recompensas em realização e condições de trabalho diminui.

Em síntese, os resultados revelam que as dimensões culturais das organizações são mediadoras importantes entre QVO e BEO, com exceção da cultura burocrática, que não teve poder preditivo para as variáveis de BEO, nem foi predita pelas variáveis de QVO. Atendendo aos três requisitos para proceder ao teste de mediação, pode-se concluir o seguinte: 1. quando as culturas são consideradas como protagonistas dos VOC (culturas do tipo clã, adocrática, de sociedade e hierárquica) e ainda têm os EFO caracterizados como culturas afiliativas, empreendedoras e individualistas, as pessoas que as compõem – e juntas compartilham formas de sentir, pensar e agir típicas de cada uma delas – consideram que vivenciam bem-estar, ainda que de diferentes formas: as variáveis culturais predizem bem-estar; 2. quando

os fatores de QVO, suporte à execução do trabalho, relacionamento interpessoal, respeito, incentivo ao crescimento e recompensas impactam todos os tipos culturais retidos no modelo, mas com poder de predição variado, isso significa que subsidiam um ambiente positivo e saudável nas organizações, mas de formas diferenciadas em função da diferenciação dos tipos culturais – as variáveis independentes de QVO impactam os tipos culturais; 3. por fim, quanto à terceira condição, as sete variáveis culturais testadas no modelo medeiam a relação entre as cinco variáveis de QVO e as duas de BEO.

## 7. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa confirmam as sete variáveis culturais componentes do modelo como mediadoras da relação entre todas as dimensões de QVO e BEO. A observação de Warr (2007) de que o ambiente organizacional impacta o bem-estar do empregado é ratificada. Os tipos de cultura identificados nos dois modelos propostos podem estar caracterizando cultura e subculturas da organização em foco (Schein, 1992), favorecendo a possibilidade de ajustes em programas de intervenção que se adéquem às especificidades. O poder de mediação da cultura organizacional para explicar a relação QVO-BEO é digno de nota, de forma a ressaltar a contribuição deste estudo no sentido que possibilita compreender que é preciso considerar o perfil cultural da organização na promoção de ações de mudança que assegurem a QVO, para aumentar a experiência pessoal de bem-estar do trabalhador.

O teste do modelo 1 corrobora as preocupações de Quinn et al. (2011), quando enfatizam a necessidade de identificar as características culturais para definir estratégias de gestão organizacional, ao demonstrarem que a força do impacto de QVO sobre BEO diminui a quando a cultura medeia a relação. A cultura do tipo clã foi a mais poderosa mediadora entre todas as variáveis de QVO e de bem-estar. Segundo Cameron e Quinn (1999) que caracterizam todos os tipos culturais a partir dos valores concorrentes, a cultura do tipo clã é voltada para a sua comunidade e a sua dinâmica. O funcionamento como tribo é marcante nesse tipo de cultura, que valoriza relacionamentos interpessoais mais afetivos. Embora a cultura do tipo clã tenha mediado todas as dimensões de QVO e de bem-estar, o seu maior efeito de mediação foi entre relacionamento interpessoal (QVO) e realização profissional (BEO). Houve diminuição do impacto de relacionamento sobre realização e aumento do poder de explicação de realização. Na prática, os resultados obtidos nesta pesquisa dizem que a organização que enfatiza relacionamento

interpessoal como política de gestão e tem uma cultura do tipo clã aumenta mais a realização profissional, dimensão do bem-estar, do que em outros tipos culturais.

As culturas hierárquicas, adocráticas e de sociedade também mediarão todas as relações entre as dimensões de QVO e de bem-estar, com menor força que a do tipo clã. A adocracia reflete os valores do modelo de sistemas abertos, com foco na interação organização/ambiente externo, valoriza estimulação e autonomia, e demanda suporte para a execução do trabalho. A cultura de sociedade reflete compromisso com o estabelecimento de metas claras e objetivas. É uma cultura com orientação externa, preocupada em se articular com o contexto social no qual está inserida e com ele interagir. Os objetivos organizacionais são traduzidos em resultados sociais. A hierarquia é um tipo cultural com pouca flexibilidade, preocupada com estabilidade e previsibilidade, busca eficiência, funcionamento tranquilo e pontualidade nas entregas. O mesmo fenômeno de diminuição do impacto de todas as dimensões de QVO sobre as dimensões de BEO ocorreu com a mediação de todos os tipos culturais relativos aos valores. A interpretação deve seguir a mesma lógica explicativa da relação cultura do tipo clã, relacionamento interpessoal e realização profissional, considerando as caracterizações dos tipos culturais.

Quanto ao teste do modelo 2, entre as relações de mediação confirmadas pelas regressões hierárquicas relativas aos EFO, a cultura empreendedora foi a mais poderosa mediadora entre as variáveis de QVO e de BEO. Essa cultura mediou a relação entre suporte à execução do trabalho, relacionamento interpessoal, respeito, incentivo ao crescimento, recompensa e realização profissional, variável de BEO. Também teve maior força na mediação das variáveis de QVO e de condições de trabalho (BEO), exceto quando suporte à execução do trabalho (QVO) foi a variável preditora. Essa força mediadora indica que as variáveis de QVO diminuem o impacto em BEO quando a cultura organizacional é empreendedora.

Paz e Mendes (2008) caracterizam os tipos culturais relativos aos EFO. As culturas empreendedoras se caracterizam por primarem pela inovação. A questão de direitos e deveres entre indivíduo e organização é foco de atenção. As pessoas gostam de desafios e obedecem às regras mesmo sem considerá-las perfeitas, o que pode facilitar os processos de mudança. Por ser mais realista, essa cultura consegue calibrar melhor as expectativas pessoais e organizacionais por admitirem a falibilidade. As organizações com essas características culturais provavelmente compreendem mais que é preciso cumprir seus compromissos com a organização para que ela cresça e se

desenvolva com relações de reciprocidade mais equilibradas, o que promove maior bem-estar.

O poder de mediação da cultura individualista entre as variáveis de QVO e de BEO, apesar de significativo, é muito pequeno, com exceção da relação entre a variável respeito (QVO) e a variável condições de trabalho (BEO), cujo poder de mediação, numa direção negativa, foi o maior entre todos os tipos culturais. O estilo individualista caracteriza uma cultura que atende enfaticamente às necessidades de admiração e centralidade dos seus membros componentes. São pessoas que estabelecem relações socioprofissionais concentradas no próprio ego, por isso o desejo de que as solicitações no trabalho sejam mais no nível pessoal que profissional. Como a busca do bem-estar implica comportamentos voltados para a preocupação consigo próprio e as variáveis de QVO decorrem de políticas organizacionais dirigidas ao coletivo, é possível que quanto mais presentes as variáveis de QVO nessa cultura, menor seja o bem-estar dos individualistas, que querem atendimentos exclusivos e diferenciados por se considerarem especiais.

Os outros tipos culturais que também caracterizam os EFO foram mediadores entre variáveis de QVO e de BEO, ainda que com menor força. Nas culturas afiliativas, os membros organizacionais se submetem às regras sem muitos questionamentos, eles precisam ser aceitos pelo grupo. Como há forte ideologia, o ambiente é mais homogêneo e contribui para a realização pessoal. O impacto direto das variáveis de QVO sobre as de BEO diminui quando as culturas afiliativas são mediadoras, mas o poder total de explicação da relação entre QVO e BEO é aumentado.

O efeito de mediação das culturas do tipo clã, hierárquica, de sociedade, adocrática, empreendedora, afiliativa e individualista é mais forte na relação entre variáveis de QVO e realização profissional que entre QVO e condições de trabalho. Ainda que as condições de trabalho sejam avaliadas a partir da percepção dos respondentes, tal resultado pode ser indicador do que Shulte e Vainio (2010) propõem, que o bem-estar tem o foco mais voltado para o indivíduo que para organização. Como a variável realização profissional foca o bem-estar numa perspectiva mais subjetiva, talvez possamos admitir que essa dimensão é a mais central do BEO. Isso parece refletir que a realização profissional tem maior peso para o bem-estar por depender mais do indivíduo, enquanto o bem-estar referente às condições de trabalho parece depender mais da organização, o que não quer dizer que não tenha importância fundamental para o bem-estar pessoal.

Este estudo se mostra original porque não se identificaram testes de modelos semelhantes na literatura, impossibilitando a comparação de seus

resultados com os de outras pesquisas. No entanto, além de comprovar empiricamente o poder de mediação da cultura, ele aponta, de forma mais geral, na mesma direção dos resultados das pesquisas de Dessen e Paz (2010), Choi et al. (2015) e Pilch e Turiska (2015) que testaram modelos tendo cultura e bem-estar como variáveis, ainda que não as variáveis culturais como mediadoras. Os resultados dessas três últimas pesquisas citadas revelaram peso significativo das variáveis culturais na explicação das relações investigadas nos modelos testados.

Conclui-se que os resultados obtidos contribuem para esclarecer a relação qualidade de vida, cultura e bem-estar nas organizações. Confirmam, especialmente, um bom poder de mediação das culturas organizacionais que, nesta amostra, diminuíram a influência de QVO em BEO, mas aumentaram o poder de explicação sobre o bem-estar. Algumas culturas são mais fortes mediadoras dessa relação que outras, o que nos leva a concordar com Noblet e LaMontagne (2009) quando salientam que as intervenções devem ser similares ao planejamento de programas de mudança organizacional, que são dinâmicos e influenciados por fatores contextuais. A cultura organizacional seria um deles.

Finalmente, é importante enfatizar que o modelo precisa ser testado em outras organizações. O estudo de caso é uma limitação da pesquisa, assim como o estudo de corte transversal para testar mediação. A aplicação dos instrumentos em maior número de organizações com a utilização de outros tipos de análises estatísticas, estudos longitudinais e mistos possibilitará maior compreensão das culturas como variáveis macro-organizacionais importantes para a implantação de políticas e diretrizes que assegurem qualidade de vida e bem-estar nas organizações.

## PERSONAL ORGANIZATIONAL WELL-BEING AND QUALITY OF ORGANIZATIONAL LIFE: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

### ABSTRACT

**Purpose:** To test models of mediation and moderation of the organizational culture, competing values and styles of organizational operation having quality of organizational life (QOL) as antecedent and personal organizational well-being (POW) as consequent.

**Originality/value:** Literature has presented tests of mediation/moderation models to understand well-being of employees and support leadership in the implementation of strategies that fit into the organizational realities. Organizational culture has been used as a component variable of some of those models. However, no publication investigating culture as mediator/moderator of the quality of life/well-being relation was found.

**Design/methodology/approach:** Quantitative, transversal survey employing scales that present evidences of psychometric validity applied to 1,292 employees (81%) of the population in a public organization. Two mediation models and two moderation models were tested through multiple regression.

**Findings:** The results of the linear and hierarchic regression analyses used to test the proposed models showed that, except for the bureaucratic culture, all types of culture had significant power of mediation between the variables of QOL and POW. No moderation relation was found. The empirical evidences of the models tests point out the need for considering cultural traits of organizations in the design of strategies of intervention related to QOL and POW, since some may be more applicable to given cultures and less applicable to others.

## KEYWORDS

Quality of organizational life. Well-being. Culture. Mediation. Model.

## REFERÊNCIAS

- Akter, K. M., & Banik, S. (2018). Factors affecting the quality of work into the RGM industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource Management*, 6(1) 26–36. doi:10.11648/j.jhrm.20180601.14
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4), e0215957. doi:10.1371/journal.pone.0215957
- Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. (2012). *Improving organizational interventions for psychosocial stress and well-being*. New York: Routledge.



- Boas, A. A. V., & Morin, E. M. (2017). Qualidade de vida no trabalho: Um modelo de sistêmico de análise. *Revista Administração em Diálogos*, 19(2), 62–90. doi:10.20946/rad.v19i2.31720
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York: Addison-Wesley.
- Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2017). Effects of organizational values over quality of work life. *Paidéia*, 27(67), 65–75. doi:10.1590/1982-43272767201708
- Carneiro, L. L., & Fernandes, S. R. P. (2015). Bem-estar pessoal nas organizações e lócus de controle no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(3), 257–270. doi:10.17652/rpot/2015.3.599
- Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542–1567. doi:10.1037/apl0000014
- Cooper, C. L., Yipenge, L., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2466–2471. doi:10.1080/09585192.2014.926688
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto das configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549–556. doi:10.1590/s0102-37722010000300018
- Diener, E. (1984) Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. doi:10.1037//0033-2909.95.3.542
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. doi:10.1037//0003-066x.55.1.34
- Elyzur, D., & Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An International Review*, 39(3), 275–291. doi:10.1111/j.1464-0597.1990.tb01054.x
- Guareishi, P. A. (2002). *Psicologia social contemporânea*. Petrópolis: Vozes.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. doi:10.1111/1748-8583.12139
- Hannif, Z., Burgess, J., & Cornell, J. (2008). Call centers and the quality of work life: Towards a research agenda. *Journal of Industrial Relations*, 50(2), 271–284. doi:10.1177/0022185607087902



- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hillage, J., Brown, G., Shiels, C., & Gabbay, M. (2014). *Health and employment outcomes: Data exploration*. London: The National Archives.
- International Labour Organization (1981). Convention n. 155 – Occupational Safety and Health Convention. Recuperado de <http://www.ilo.org/ilolex/portug/docs/convdsp1.htm>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–89.
- Juniper, B., Bellamy, P., & White, N. (2011). Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. *Leadership & Organizations Development Journal*, 32(4), 344–357. doi:10.1108/01437731111134634
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2015). An empirical research on the relationship between quality of work life and leadership styles in SMEs. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 5(1), 65–78. doi:10.5267/j.msl.2014.12.006
- Noblet, A., & LaMontagne, A. (2009). The challenges of developing, implementing, and evaluating interventions. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 466–496). Oxford: Oxford University Press.
- Paz, M. G. T. (2011). Perfil cultural de las organizaciones y bienestar del trabajador. In E. Aguilló, J. L. Álvaro, A. Garrido, & I. S. Gallo (Eds.). *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 85–108). Ovideo: Ediciones da la Universidad de Oviedo.
- Paz, M. G. T., Melo, E. A. A., Tonet, H., & Villa, N. (2014). *Perfil cultural da ALMG*. Brasília: Quântica Consultoria.
- Paz, M. G. T., & Mendes, A. M. B. (2008). Estilos de funcionamento organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 162–178). Porto Alegre: Artmed.
- Pilch, I., & Turiska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83–93. doi:10.1007/s10551-014-2081-3



- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. S. T. (2011). *Becoming a master manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Ribeiro, P. E. C. D., Paz, M. G. T., Caldas, L. S., & Santos, P. S. (2012). Construção e validação de uma escala de qualidade de vida organizacional. *Resumos do Simpósio sobre Comportamento Organizacional*, Lisboa, Portugal, 7.
- Robertson, I., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003-2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. doi:10.1111/joop.12120
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. doi:10.1037//0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28. doi:10.1159/000353263
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Shulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 36(5), 422–429. doi:10.5271/sjweh.3076
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review for Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261–293. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347
- Sousa-Silva, J. (2003) A mudança de época e contexto global cambiante. In S. M. V. Lima (Org.). *Mudança organizacional: Teoria e gestão* (pp. 65–110). Rio de Janeiro: FGV.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015) Quality of work life: Scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281–295.
- United Nation (1948). Universal Declaration of Human Rights. Recuperado de <http://www.unhchr.ch/udhr/lang/por.htm>
- United Nations Development Programme (2005). Los derechos humanos en el PNUD: nota práctica. Recuperado de [http://www.undp.org/governance/docs/HRPN\\_Spanish.pdf](http://www.undp.org/governance/docs/HRPN_Spanish.pdf)

- Van Horn, J. E., Taria, T. W., Scchaufeli, W. B., & Scheurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. doi:10.1348/0963179041752718
- Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, 15, 11–21.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. New York: Oxford University Press.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

## NOTAS DOS AUTORES

**Maria G. T. Paz**, doutora pelo Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo (USP); **Sonia R. P. Fernandes**, doutora pelo Instituto de Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia (Ufba); **Laila L. Carneiro**, doutora pelo Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia (Ufba); **Eleuní A. A. Melo**, doutor pelo Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB).

Maria G. T. Paz é agora docente do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB); Sonia R. P. Fernandes é agora docente do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (Ufba); Laila L. Carneiro é agora docente do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (Ufba); Eleuní A. A. Melo é agora consultor independente.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Maria G. T. Paz, *Campus* Universitário Darcy, ICC Ala Sul, Asa Norte, Brasília, Distrito Federal, Brasil, CEP 70910-000.

E-mail: torrespaz@uol.com.br

### CORPO EDITORIAL

**Editoras-chefes**  
Janette Brunstein  
Sílvia Marcia Russi De Domênico

**Editora Associada**  
Sônia Maria Guedes Gondim

**Suporte Técnico**  
Vitória Batista Santos Silva

### PRODUÇÃO EDITORIAL

**Coordenação Editorial**  
Jéssica Dametta

**Estagiária Editorial**  
Paula Di Sessa Vávlis

**Preparação de originais**  
Carlos Villarruel

**Revisão**  
Studio Ayres

**Diagramação**  
Emap

**Projeto Gráfico**  
Libro