

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO-SENSU EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, SUPORTE E
COPING NO BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES:
UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS DE
BARON & KENNY E HAYS E PREACHER**

Flavio Augusto Settimi Sohler

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Helenides Mendonça

Novembro

2013

FLAVIO AUGUSTO SETTIMI SOHLER

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, SUPORTE E
COPING NO BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES:
UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS DE
BARON & KENNY E HAYS E PREACHER**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Stricto-Sensu em Psicologia, da Pontifícia
Universidade Católica de Goiás, como requisito
parcial à obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Helenides Mendonça

Novembro

2013

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e filhos, por estarem sempre ao meu lado, e pelo esforço que fizeram para que mais essa etapa da minha vida fosse superada. Pelo amor, dedicação e confiança que sempre tiveram em mim, ajudando-me a concretizar mais um sonho.

Aos meus familiares e amigos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse aqui, principalmente compreendendo meus momentos de ausência.

Ao meu gerente Ricardo André Marques, por ter sempre me apoiado e incentivado em buscar algo diferente em termos de inovação, novas metodologias e processos.

Ao grupo de estudos GEPOTS, que me proporcionou conhecer outras pessoas que também compartilharam conhecimentos e estudos.

Aos colegas que me apoiaram e me deram força nessa etapa tão difícil, em especial à Ivone Felix Sousa, sempre pronta para compartilhar seus conhecimentos.

Com admiração, respeito e carinho, agradeço a minha orientadora, professora Dra. Helenides Mendonça, que em vários momentos foi além da sua função, tendo sido a motivadora dessa etapa tão importante e enriquecedora em minha vida profissional e pessoal, demonstrando humildade, compreensão, conhecimento, disponibilidade e paciência em ensinar.

Aos professores Ana Cristina Resende, Cristiano Coelho, Ilma Goulart, Kátia Barbosa e Lauro Eugênio Guimarães Nalini, pelas excelentes aulas que me despertaram ideias e curiosidades na busca de novos conhecimentos. Peço a Deus que sempre os ilumine e que continuem a despertar a luz do conhecimento da ciência nos alunos, porque vocês são Professores Fascinantes.

Aos professores Cristiano Coelho, Maria das Graças Torres da Paz, Lauro Eugênio Guimarães Nalini e José Roberto Ribas (UFRJ), o meu muito obrigado por terem aceitado o convite de participar da banca de defesa de tese e contribuir para a melhoria dessa tese. Peço a Deus que sempre os abençoe.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal identificar o efeito da cultura organizacional – mensurada pelos valores e práticas organizacionais - sobre as experiências positivas e negativas do bem-estar no trabalho, através do suporte organizacional e *coping*. Para tanto, foram utilizadas as escalas de Experiências Positivas e Negativas no Trabalho; Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional; Escala de Percepção de Suporte Organizacional e Escala de *Coping*. Participaram da pesquisa os funcionários de uma empresa estatal federal.

Esta investigação adotou regressão padrão e hierárquica de análise classificadas como qualitativos e quantitativos.

A análise dos dados demonstrou que os fatores de valores do profissionalismo cooperativo e de satisfação e bem-estar dos empregados foram preditores dos afetos positivos. Identificou ainda que os valores de profissionalismo cooperativo e práticas de promoção do relacionamento interpessoal estão associados negativamente aos afetos negativos. Esses resultados demonstraram que, quanto mais a empresa apresenta uma cultura de valores do profissionalismo cooperativo, maiores são as experiências positivas dos trabalhadores e, analogamente, menores são as negativas.

Os fatores de valores de profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados, além da prática de promoção do relacionamento interpessoal, foram preditores do suporte organizacional. Os resultados demonstraram ainda que, quanto mais a empresa oferece suporte organizacional, maior é a experiência de afetos positivos dos trabalhadores e menor a de afetos negativos. Os resultados demonstraram ainda que a percepção de suporte organizacional foi mediadora entre os valores e práticas organizacionais e os afetos positivos e negativos do bem-estar dos trabalhadores.

Os fatores de valores de profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados foram preditores do *coping* de controle. Por sua vez, o *coping* de controle foi preditor tanto dos afetos positivos quanto dos afetos negativos. Entretanto, o *coping* não foi mediador entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho.

Conforme tais resultados, as percepções do empregado quanto ao suporte organizacional e valores e práticas organizacionais bem sedimentadas entre os empregados poderiam ser apontadas como importantes dimensões da organização positiva para promover o bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: Cultura organizacional, suporte organizacional, *coping*, bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

The main objective of this study is to assess the effect of the organizational culture (which is measured by the organizational values and practices) upon the positive and negative past experiences related to the job well being, being such relationship mediated by the organizational support and coping. Therefore, there were adopted the scales of positive and negative past experiences related to the job well being; the Brazilian tool for the Organizational Culture assessment; Perceived Organizational Support and Coping Scales. The employees of a federal government company took part in this research.

This assessment adopted some methodological procedures for analysis classified as qualitative and quantitative.

The data analysis demonstrated that the two factors, the cooperative professionalism values and the employees satisfaction and well being, were predictors of the positive affection. Moreover, it identified that cooperative professionalism values and the practices for promoting the interpersonal relationship are negatively associated with the negative affections. Such results have demonstrated that, more the company comes out with a cooperative culture value, bigger are the positive experience with its work force, on the other hand, smaller are the negative ones.

The cooperative professionalism value, the employees satisfaction and well being were both predictors of the control coping. In its turn, the control coping was the predictor of either the positive and negative affections. However, the coping was not a mediator between the organizational culture and the job well being.

As results have shown, once the employee perceptions regarding the organizational support and values and organizational practices were well consolidated among the employees, they could be appointed as relevant dimensions for the positive organization towards promoting the workers well being.

Keywords: Organizational culture, organizational support, coping, job well being.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1 Valores Organizacionais	29
2.2 Práticas Organizacionais.....	32
3 SUPORTE ORGANIZACIONAL E <i>COPING</i>	41
3.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL	39
3.2 <i>COPING</i>	42
4 BEM-ESTAR.....	53
4.1 Bem-Estar no Trabalho	55
5 Modelo EMPÍRICO	61
5.1 Modelo Proposto	61
5.2 objetivos	62
5.3 Hipóteses	63
5.3.1 Hipótese 1 referente ao Objetivo 1	63
5.3.2 Hipótese 2 referente ao Objetivo 2	64
5.3.3 Hipótese 3 referente ao Objetivo 3	65
5.3.4 Hipótese 4 referente ao Objetivo 4	65
5.3.5 Hipótese 5 referente ao Objetivo 5	66
5.4 Variáveis de Pesquisa.....	67
5.5 Locus da Pesquisa.....	68
5.6 População da Pesquisa.....	70
6 MÉTODO.....	73
6.1 Participantes	73
6.2 Instrumentos	74
6.3 Procedimentos	78
7 RESULTADOS	80

7.1	Análise Exploratória: Dados Atípicos	81
7.2	Análise Exploratória: Dados Perdidos	82
7.3	Hipóteses para a realização de Testes Paramétricos	83
7.3.1	Normalidade	84
7.3.2	Homogeneidade da Variância	86
7.4	Colinearidade e Multicolinearidade	87
7.5	Estrutura Fatorial das Escalas	88
7.6	Verificação das Hipóteses da Pesquisa	95
7.7	ANÁLISE DOS MODELOS BASEADOS EM HAYES E PREACHER	112
7.7.1	Modelo 1	112
7.7.2	Modelo 2	113
7.7.3	Modelo 3	113
7.7.4	Modelo 4	115
7.7.5	Modelo 5	115
7.7.6	Modelo 6	116
7.8	CONCLUSÕES SOBRE A COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE BARON E KENNY (1986) / HAYES E PREACHER (2012a),.....	117
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
8.1	Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	121
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
	ANEXOS	139
	ANEXO I	139
	ANEXO II	146
	ANEXO III	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1 - Níveis da Cultura Organizacional.....	25
Figura 2-2 – Características Básicas Essenciais para uma Organização	27
Figura 2-3 – Aspectos Básicos dos Valores Organizacionais	29
Figura 2-4 – Características das Práticas para serem efetivamente internalizadas	38
Figura 2-5 - Modelo de relação entre Prática e Cultura Organizacional.....	39
Figura 3-1 – Conceitos Principais do Modelo de Coping.....	47
Figura 3-2 – Adaptado do Modelo de Coping.....	48
Figura 4-1 – Modelo para investigação da saúde mental.....	57
Figura 5.5 – Modelo de Cultura/Coping/Suporte/Bem-Estar	62
Figura 7-1 – Curva Normal para a variável “Bem-Estar: Alegre”	83
Figura 7-2 – Normal Q-Q Plot da variável “Bem-Estar: Alegre”	84
Figura 7-3 - Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Positivos .	95
Figura 7-4 - Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Negativos ..	98
Figura 7-5 - Representação gráfica das hipóteses 1, 2 e 5 para Afetos Positivos (Passo 1, 2 e 3).....	103
Figura 7-6 - Representação gráfica das hipóteses 1, 2 e 5 para Afetos Negativos (Passos 1, 2 e 3)	1081
Figura 7-7 - Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Positivos.	103
Figura 7-8 - Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Negativos	104
Figura 7-9 - Representação gráfica das hipóteses 1, 3 e 4 para Afetos Positivos (Passos 1, 2 e 3)	106
Figura 7-10 - Representação gráfica das hipóteses 1, 3 e 4 para Afetos Negativos (Passos 1, 2 e 3)	106

Figura 7-11 - Representação gráfica do modelo 1	110
Figura 7-12 - Representação gráfica do modelo 2	1161
Figura 7-13 - Representação gráfica do modelo 3	1162
Figura 7-14 - Representação gráfica do modelo 4	1163
Figura 7-15 - Representação gráfica do modelo 5	1164
Figura 7-16 - Representação gráfica do modelo 6	1164

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Práticas x Valores Organizacionais	36
Quadro 3.1 - Dimensões e habilidades de <i>coping</i>	48
Quadro 3.2 - Dimensão de Aproximação	49
Quadro 3.3 - Dimensão de Evitação	49
Quadro 5.1 – Variáveis Predictoras e Mediadoras e Critério	687
Quadro 5.2 – Características socioprofissionais da população	709
Quadro 6.1 – Caracterização da Amostra (n = 204).....	732
Quadro 6.2 – Caracterização dos instrumentos de medida	787

LISTA DE TABELAS

Tabela 7-1 - Resultado da análise fatorial de Bem-Estar no Trabalho	88
Tabela 7-2 - Resultado da análise fatorial dos Valores Organizacionais	89
Tabela 7-3 - Resultado da análise fatorial das Práticas Organizacionais.....	90
Tabela 7-4 - Resultado da análise fatorial do Suporte Organizacional.....	91
Tabela 7-5 - Resultado da análise fatorial do <i>Coping</i>	92
Tabela 7-6 – Matriz de Correlações de Pearson para as variáveis preditoras e mediadoras com a variável critério Afetos Positivos e Negativos.....	94
Tabela 7-7 – Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos positivos (Passo 1) e entre suporte organizacional e os afetos positivos (Passo 3)	95
Tabela 7-8 – Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos negativos (Passo 1) e entre suporte organizacional e os afetos negativos (Passo 3).....	97
Tabela 7-9 – Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e suporte organizacional (Passo 2).....	99
Tabela 7-10 – Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos positivos (Passo 1) e entre coping e os afetos positivos (Passo 3)	103
Tabela 7-11 – Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos negativos (Passo 1) e entre coping e os afetos negativos (Passo 3)	104
Tabela 7-12 – Resultados da regressão múltipla hierárquica entre os fatores de valores e práticas organizacionais e de <i>coping</i> (Passo 2)... Erro! Indicador não definido.	
Tabela 7-13 – Resultados da análise de mediação na relação entre práticas organizacionais e afetos positivos do bem-estar no trabalho (Hayes & Preacher, 2012a).....	112

Tabela 0-14 – Resultados da análise de mediação na relação entre práticas organizacionais e afetos negativos do bem-estar no trabalho (Hayes & Preacher, 2012a)	115
---	-----

1 INTRODUÇÃO

As organizações, cada vez mais, estão sofrendo fortes pressões competitivas, o que as obriga a viver num contínuo processo de alerta, ajustes e adaptações às condições dos ambientes de negócio para manter sua sustentabilidade.

O início da década de 1980 foi marcado pelo incremento no ritmo de mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas brasileiras. Tais mudanças foram motivadas pela necessidade de fazer com que as empresas reagissem à recessão econômica brasileira e buscassem mercados externos. Conceitos como qualidade e flexibilidade surgiram no elenco de inovações adotadas, visando reestruturar a produção industrial e, assim melhorar os índices de competitividade, incluindo a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional.

Segundo Siqueira e Padovam (2008), bem-estar no trabalho integra satisfação e envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. No campo organizacional, a preocupação com a produção de conhecimento acerca do bem-estar dos trabalhadores é recente e teve seus primeiros indícios na década de 1970, nos Estados Unidos, com a criação dos centros de estudo de qualidade de vida no trabalho, devido às grandes transformações tecnológicas e produtivas (Goulart & Sampaio, 2004).

Desde então, é possível encontrar uma vasta literatura com estudos abordando as causas de adoecimento relacionado ao trabalho ou ainda de situações que afetem a saúde do trabalhador, dentre os quais podem ser citados os estudos sobre estresse ocupacional (Stacciarini & Tróccoli, 2002) e *burnout* (Danna & Griffin, 1999).

Diferentes pesquisadores, como Bradburn (1969) e Wilson (1967), procuraram contribuir com pesquisas que abordaram a felicidade e sua influência sobre a vida e a saúde mental dos seres humanos. Bradburn (1969) foi um dos primeiros a identificar a estrutura psicológica do bem-estar. Estes e outros autores ofereceram sustentação para fortalecer uma nova perspectiva de campo científico.

Seligman e Csikszentmihalyi (2000) clarificam os novos rumos que este campo da psicologia pretende investigar, tendo como objetivo um enfoque nas questões positivas da vida. Lembram que o campo de pesquisa da psicologia não é apenas estudar patologias, fraquezas e danos, mas também o estudo de resistência e força que os seres humanos têm e como estes aspectos podem se desenvolver. Os temas apontados pelos dois autores como variáveis no ambiente de investigação, a nível subjetivo são: bem-estar, contentamento, satisfação (quanto ao passado); esperança e otimismo (quanto ao futuro); e fluxo e felicidade (no presente).

Pesquisas foram desenvolvidas a fim de analisar os afetos do bem-estar no trabalho, investigadas em diferentes contextos, e também no ambiente organizacional. Desta maneira, busca-se compreender melhor o papel dos afetos positivos e identifica-se que as experiências positivas são sinal de bem-estar. Isso sugere que, por mais breve que sejam, tais experiências também oferecem consequências duradouras e propiciam crescimento individual e social, modificando as pessoas para melhor e ofertando uma vida melhor no futuro (Fredrickson, 1998).

O foco do bem-estar no trabalho envolve o estabelecimento de vínculos positivos sob duas vertentes: com o trabalho e com a organização. Briner (2005) supõe que o construto bem-estar no trabalho pode incluir ainda julgamentos e cognições, entretanto, as emoções e os humores são considerados o eixo central do construto.

Siqueira e Padovam (2008) afirmam que o bem-estar no trabalho está estruturado com base em um modelo que integra vínculos afetivos positivos, tais como a satisfação e o envolvimento com o trabalho, e vínculos afetivos positivos com a organização, tal como o comprometimento organizacional afetivo.

Para o estudo das experiências dos afetos positivos e negativos nas organizações, é importante estudar também os fatores que podem influenciar tais afetos, como a cultura, o suporte organizacional e o *coping*.

O tema da cultura em suas diversas concepções, começando pela produção e seguindo até a compreensão das diferenças comportamentais entre grupos sociais e países, vem desde a antiguidade despertando o interesse de diversos estudiosos. Segundo afirmam Silva e Zanelli (2004,

p.407), “foi no final do século XVIII e início do século XIX que o estudo da cultura como campo de conhecimento científico começou a se firmar”.

Atualmente, continua como um dos temas mais relevantes para os estudos organizacionais. “Os aspectos culturais são vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional” (Freitas, 1999, p. 294). Apesar disto, não existe, entre os estudiosos, um consenso sobre a maneira pela qual a cultura organizacional é formada. Somente existem teorias que explicam o fenômeno, mas nem sempre de forma completamente elucidativa, conforme preconiza Santos Filho (2002). “O corpo teórico de cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser apreendido integral e consensualmente, seja por teóricos ou práticos da área” (Freitas, 1999, p.294). O que se sabe é que a cultura organizacional é singular, ou seja, cada organização possui a sua e está presente em todas as companhias.

Santos Filho (2002, p.48) teoriza ainda que são “os pressupostos internalizados no inconsciente organizacional que predisõem os empregados à postura e ações específicas dentro do ambiente de trabalho”. Ainda seguindo esta linha de pensamento, a criação de “um padrão cultural uniforme dentro de uma instituição, muitas vezes referido como ‘cultura forte’, é considerada uma vantagem competitiva quase que unanimemente por uma corrente de autores” (Pereira & Persson, 2005, p. 302).

Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. A Psicologia Organizacional atual dá grande importância ao estudo da cultura organizacional por considerar que ela é determinante do desempenho individual, do bem-estar no trabalho e da produtividade da empresa (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Segundo Rowlinson e Hassard (1993), o interesse continuado na literatura internacional em torno do conceito de cultura organizacional e no estudo do impacto da mesma sobre o comportamento dos empregados sugere uma mudança na ênfase do estudo das organizações. Segundo Schein (1992), a cultura será para a Psicologia Organizacional um conceito de importância crescente. Portanto, é de extrema importância a elaboração de teorias ou modelos da cultura organizacional e estratégias que permitam a identificação de perfis culturais das organizações. Um passo nesta

direção pode ser o estudo dos valores organizacionais que, junto com as práticas organizacionais, constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (Freitas, 1994; Deal & Kennedy, 1988; Hofstede, 1980; Hofstede et al., 1990; Peters & Waterman, 1982; Schwartz & Ros, 1995; Tamayo, 1998; Triandis, 1994, 1995).

Para Tamayo e Porto (2005), a percepção dos valores das organizações parece não ter sido objeto de um estudo sistemático. Uma explicação para essa situação pode ser a ausência de estudos que estruturam de maneira apropriada a avaliação da percepção dos valores organizacionais. Pupak (2003), ao concluir sua pesquisa denominada “Valores organizacionais: a cultura da excelência” identificou uma lacuna na literatura a respeito do assunto e recomendou que fossem realizadas pesquisas a fim de verificar as percepções dos funcionários sobre os valores organizacionais, levando em consideração os diferentes grupos de colaboradores.

O estudo dos valores organizacionais adquire relevância, uma vez que, embora frequentemente citados na literatura de cultura organizacional, ainda carecem de estudos empíricos que possibilitem ampliar a visibilidade do fenômeno. Assim sendo, os valores devem atender tanto aos objetivos organizacionais, quanto às necessidades dos indivíduos. Eles se constituem como crenças dos atores organizacionais sobre os aspectos que possuem importância no contexto laboral.

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta às modificações ou alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia, enfim, em sua cultura organizacional.

A cultura de uma empresa e o comportamento dos indivíduos que a compõem são aspectos relevantes e reflexivos nos estudos organizacionais. Segundo Tomei e Braunstein (1993), o conhecimento da cultura organizacional e suas características são fundamentais para melhor gerenciar e administrar as empresas. A relação entre a cultura organizacional e as práticas gerenciais nas empresas é objeto de estudo ainda pouco explorado, o que justifica o aprofundamento sobre a temática. As estruturas de crenças, valores e costumes nas organizações formam o alicerce e influenciam de modo direto ou indireto as práticas operacionais e administrativas.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001), a cultura organizacional, a qual abrange convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns, é o fator interno mais importante que influencia a realização dos objetivos organizacionais. Schein (2000) postula que ela é um conjunto de pressupostos básicos assimilados pelo grupo a partir da resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna.

Um levantamento realizado por Júnior e Andrade entre 1996 e 2004, a respeito dos principais relatos empíricos nacionais, referentes ao tema de percepção da cultura organizacional, em periódicos científicos das áreas de Administração e Psicologia mostrando que tais relatos utilizam, em geral, métodos qualitativos com ênfase em estudos de caso. Os autores concluíram que há significativas limitações na área, de cunho teórico e metodológico, o que provoca lacunas importantes ao pleno desenvolvimento do campo de estudo em questão. Segundo Fleury (1996), as técnicas para investigação dos fenômenos culturais nas organizações derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos vários autores.

Martin e Frost (2001), após analisarem diversos trabalhos de diferentes autores, revelam a existência de problemas no campo da pesquisa em cultura organizacional, uma vez que os diversos pesquisadores não constroem um consenso. Para os autores, um agravante seria o de que muitos pesquisadores, ao invés de coletar dados quantitativos que melhor contribuiriam, por meio de experiências, para as análises sistemáticas e desenvolvimento de generalizações, colocam sua energia na metodologia qualitativa se limitando a descrever as culturas estudadas.

Shinyashiki (1995), ao revisar a literatura sobre o tema, esclarece que a compreensão da cultura organizacional pode contribuir para a melhoria do desempenho e implantação de programas de mudança organizacional. O autor ressalta que a utilização correta da descoberta sobre cultura organizacional relaciona-se com a capacidade dos profissionais em saber utilizá-la, uma afirmação que é igualmente apoiada por Coda (1992).

Ao utilizar construtos em nível organizacional – suporte organizacional – e individual – *coping* – este estudo pode contribuir com um maior conhecimento sobre a influência da cultura organizacional sobre o bem-estar no trabalho. Essa influência poderá ser aumentada ou reduzida, de acordo com variáveis

mediadoras, o suporte organizacional e o *coping*. Nesta perspectiva, faz-se necessário levantar a percepção de suporte organizacional e o *coping*.

Tendo merecido destaque nas pesquisas, o suporte organizacional é alvo de estudos, destacando-se na literatura pelas contribuições ao estudo do comportamento organizacional, sendo importante na compreensão do desempenho no trabalho (Eisenberger et al., 1986, p.501).

A análise deste conceito mostra as expectativas do trabalhador com respeito à retribuição e reconhecimento da organização pelo seu empenho no trabalho. Em face disso, a percepção de suporte do empregado é proporcional ao bem-estar no trabalho. O empregado desenvolve percepções de suporte organizacionais favoráveis quando percebe que a organização retribui com ações sinceras, bem intencionadas, não manipulativas e preocupadas com o seu bem-estar, favorecendo para que haja um compromisso maior com o trabalho e com a própria organização. Tais posturas levam o empregado a atingir os objetivos organizacionais com maior eficácia.

Na atualidade, o tema "suporte organizacional" tornou-se relevante na compreensão do bem-estar dos trabalhadores. Vários estudos têm sido realizados a este respeito, explorando os impactos da percepção de suporte organizacional e evidenciando sua relevância no universo organizacional, como variável capaz de influenciar comportamentos dos trabalhadores nas organizações (Eisenberger et al., 1986; Shore & Wayne, 1993; Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999; Bishop, Scott & Burroughs, 2000; Tamayo & Tróccoli, 2002; Eisenberger et al., 2002; Aselage et al., 2006).

A produção internacional acerca desta temática parece ser mais expressiva que a brasileira, e os resultados apresentados até então ainda não abarcam a totalidade das situações vivenciadas pelos trabalhadores e pelas organizações. Logo, compreender melhor os efeitos da percepção de suporte organizacional sobre os afetos positivos e negativos no trabalho merece atenção (Eisenberger et al., 1986, 2002).

O *coping*, por sua vez, foi representado pelas formas como as pessoas comumente reagem ao estresse, determinadas por fatores pessoais, exigências situacionais e recursos disponíveis (Lazarus & Folkman, 1984). A pesquisa na área de *coping* foi intensa, nas últimas duas décadas. Apesar disto, questões conceituais e metodológicas envolvidas no estudo do construto

permanecem em discussão. Um aspecto comumente ressaltado entre os estudos diz respeito à falta de consenso sobre os tipos de estratégias de *coping* a serem avaliadas. Diversos autores têm utilizado uma taxonomia de *coping* relativa ao foco de atenção do indivíduo: na solução de problemas ou na regulação da emoção envolvida (Carver, Scheier & Weintraub, 1989; Cohen, 1987; Folkman & Lazarus, 1980). No entanto, esta distinção tem sido questionada por seu fraco poder explicativo do comportamento (Dewe, Cox & Ferguson, 1993).

Com base na relevância que o trabalho e a experiência de bem-estar têm na vida do homem e das organizações, e a partir das lacunas identificadas especialmente na literatura nacional, o tema central do presente estudo consiste em estudar a influência de diversas variáveis do contexto organizacional sobre o bem-estar no trabalho.

Visando atender os objetivos, de verificar a influência do suporte organizacional e *coping* como mediadoras entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho. A presente elaboração foi estruturada de forma a apresentar inicialmente as teorias e conceitos que serviram de alicerce para a realização deste estudo.

O primeiro capítulo apresenta a introdução abordando diversos autores e justificando a importância do tema.

O segundo capítulo trata do conceito de cultura organizacional e seus componentes, valores e práticas organizacionais, revisando os principais estudos encontrados na literatura sobre o assunto.

O suporte organizacional e *coping* são abordados no terceiro capítulo, apresentando os estudos e as contribuições de diversos autores.

O quarto capítulo aborda os principais conceitos e teorias do bem-estar no trabalho, afetos positivos e negativos.

O modelo empírico, apresentando o modelo proposto, objetivos e suas respectivas hipóteses, além do local, das variáveis e população da pesquisa são apresentados no quinto capítulo.

A explicação do método, participantes, instrumentos para coleta de dados e procedimentos, são examinados no sexto capítulo.

O sétimo capítulo apresenta os resultados e discussão por meio da análise exploratória dos dados, análise e validação fatorial, verificação das

hipóteses do estudo e conclui com o modelo final após o emprego das regressões múltiplas.

Por último, no capítulo 8, são apresentadas as considerações finais, abordando as contribuições e limitações do estudo, bem como a agenda de pesquisa com propostas para o desenvolvimento de futuras investigações relacionadas a essas áreas do conhecimento.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Até 1993 foram identificadas quase trezentas definições deste termo, segundo Bresler (1993). No entender de Freitas (1991, p. XIII), o conceito de cultura está muito longe de ser inequívoco e universal. Freitas (1991, p.10), em um estudo sobre a questão conceitual, levantou mais de dez conceitos sobre o assunto. Segundo advoga Bresler (1993), elas possuem pontos em comum que são um conjunto de valores compartilhados. Refere-se também a hábitos comuns, que dizem respeito à interpretação de experiências, significados, formas de comunicação (oral, escrita e corporal), imaginário social compartilhado. Trata de artefatos específicos, não só quanto ao uso, mas ao significado destes e também técnicas e tecnologias utilizadas. A cultura de um grupo social, em última instância o que diferencia os grupos, é socialmente construída e influi também nos aspectos cognitivos dos indivíduos, uma vez que a construção de valores é determinada culturalmente (Bresler, 1993, p. 45).

Muitas são as formas com que a cultura é definida na literatura científica. Hofstede (1980) apresenta uma definição advinda da antropologia, onde cultura consiste em formas padronizadas de pensamento, sentimento e reações ou razões, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo realizações distintivas de grupos humanos, incluindo sua personificação em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste nas ideias tradicionais, obtidas e selecionadas historicamente, e especialmente seus valores subjacentes (Hofstede, 1980, p. 5).

Para Xavier (1984), os primeiros estudos sobre esse conceito datam das décadas de 1920 e 1930, muito embora não recebessem inicialmente essa denominação.

Segundo Beyer e Trice (1987), o conceito de cultura organizacional refere-se à normas e valores que são considerados como certos e permanecem submersos à vida organizacional, e que seriam comunicados aos trabalhadores de uma forma tangível, principalmente por meio de gestos. Outras formas seriam através do ambiente construído da organização, isto é, a maneira como as pessoas se vestem, os padrões de comportamento, dentre outras. Desse modo, depreende-se que a cultura de uma organização é mais

facilmente repassada aos seus membros por meio do convívio diário no mesmo ambiente.

No campo organizacional, a discussão sobre o tema cultura também não é nova e, segundo argumentam vários estudiosos, a exemplo de Fleury (1987), Bertero (1996), Pépin (1998), Tavares (1991), Freitas (1991) e Zanelliet al. (2004), se intensificou a partir dos anos 1980 em razão de fatos, tais como a súbita ascensão dos produtos japoneses e declínio dos produtos americanos no mercado, além da crescente internacionalização das organizações, que alteraram o cenário mundial. No início desse século, houve uma produção científica intensa, e o assunto é objeto cada vez mais frequente de pesquisas acadêmicas, de matérias na imprensa e de preocupações dos executivos (Mascarenhas, 2002, p.89). Este fenômeno se deve ao fato de que a cultura possui importância. Isto porque implica em um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como as coisas são percebidas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos (Schein, 2001, p. 29). Ou ainda, segundo Freitas (1999, p.97), é por meio da cultura organizacional que se define e se transmite a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, ou seja, o que são condutas e comportamentos aceitáveis.

Vários são os modos de compreensão deste conceito, dentre os quais são encontrados clima organizacional, filosofia, estilo gerencial e ideologia. Na maioria das vezes, entretanto, no entender de Fischer e Mac-Allister (2001, p.254), caracteriza-se por uma multiplicidade de definições expressas pelas mais diferentes palavras, ainda que similares em seus significados. Para Hofstede e Minkov (2010), cultura organizacional seria uma programação mental coletiva que distinguiria os membros entre duas organizações. Jaime Junior (2002, p.78) explica a cultura como uma inexplicável teia de significados que os homens tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social. No entender de Motta (2001, p.40), a cultura representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que visam à orientação e ao controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização.

Outra forma de compreensão de cultura organizacional seria como o substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais presentes na dinâmica de cada organização (Fleury, 1996, p. 9). Pépin (1998, p.269) afirma que Schein foi o pioneiro na utilização deste termo para descrever a organização, aborda o conceito como a cultura da empresa é seu modo de pensar e de agir habitual e tradicional, mais ou menos compartilhado por todos os seus membros; que deve ser aprendido e aceito, ao menos em parte, pelos novos membros para que sejam aceitos na empresa. Entre aqueles que fazem parte da empresa, depois de certo tempo, a cultura constitui uma parte de sua segunda natureza. Os novos são reconhecidos por ignorarem a cultura da empresa; os que não se adaptam, pelo fato de que são incapazes de utilizá-la.

Freitas(1999, p.97) entende cultura, primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam como valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Um dos autores mais citados quando o assunto se trata de cultura organizacional é Schein (Freitas, 1991; Fleury, 1996; Fischer, 1996; Pépin, 1998; Parker, 2000; Martin & Frost, 2001; Silva & Zanelli, 2004). Afirma Bertero (1996, p. 37) que é de Edgard Schein “o trabalho mais amplo e ambicioso sobre análise cultural de organizações.Segundo Freitas (1991, p.7), é de Schein um dos conceitos mais ricos na literatura pesquisada”.

Schein (1992) conceitua cultura como um conjunto de pressupostos básicos assimilados pelo grupo a partir da resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como a forma correta de percepção, pensamento e sentimento em relação a estes problemas (Schein, 1992, p. 12).

Da leitura de Schein (1992) infere-se que este conjunto de pressupostos é formado pelos elementos da cultura organizacional. São estes elementos que fornecem uma interpretação para os membros da organização.

Schein (1992; 2000) analisa ainda a cultura organizacional a partir de diferentes níveis. Estes níveis referem-se ao grau em que o fenômeno cultural

é visível ao observador, sendo três os delimitados pelo autor: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos.

O nível 1 compreende os artefatos, manifestações e criações, que são estruturas organizacionais e processos visíveis, como por exemplo, arquitetura, linguagem, tecnologia e produtos, tipos de vestuário, documentos públicos, criações artísticas, mitos e histórias contadas sobre a organização, rituais e cerimônias, festas e confraternizações que a organização promove. É o nível mais fácil de perceber, sendo tudo o que se vê, se ouve e se sente na empresa, ou seja, todas as formas de expressão que a organização apresenta de modo visível para todas as pessoas.

No nível 2 encontram-se os valores, normas e regras de comportamento que os membros do grupo usam para descrever a cultura para eles próprios e outros, como por exemplo, estratégias, objetivos, metas e filosofias. Os valores podem e são discutidos e algumas pessoas concordam ou não com eles, sendo uma forma de moldar o comportamento dos indivíduos e grupos da organização através das crenças e valores, pois estes servem como guia para os membros agirem em situações incontroláveis ou difíceis. Nesse nível é que a filosofia e a ideologia da organização começam a ser personificadas.

O nível 3 é composto pelos pressupostos básicos que seriam a essência da cultura. Os pressupostos básicos e as premissas, por sua vez, são os valores subjacentes e inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade humana. São advindos de um processo longo de aprendizagem no qual os indivíduos sofrem nos momentos relacionados às soluções adequadas utilizadas em cada problema organizacional. Ele está mais relacionado com as atitudes intrínsecas da organização, as verdades implícitas que os membros da organização pensam, sentem, percebem e compartilham em decorrência da experiência conjunta. Dessa forma, é possível ver a cultura em três níveis distintos e de forma diferenciada, pois esta pode ser tanto algo visível aos demais, como subentendida no comportamento dos indivíduos dentro de cada organização.

Os níveis de cultura propostos por Schein (1992) e a maneira como eles interagem são apresentados na figura 2.1.

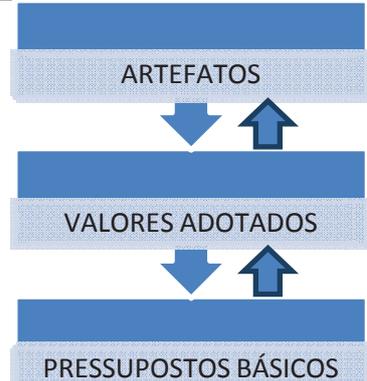
NÍVEL DA CULTURA		VALORES
 <p>ARTEFATOS</p> <p>VALORES ADOTADOS</p> <p>PRESSUPOSTOS BÁSICOS</p>	<p>Estruturas e processos organizacionais visíveis</p> <p>Estratégias, objetivos, filosofias (justificativas adotadas)</p> <p>Inconsciente, crenças, percepções, pensamentos (última fonte de valores e ação)</p>	<p>Lista publicada de valores</p> <p>Os valores, normas e regras de comportamento que os membros do grupo usam para descrever a cultura para eles próprios e outros.</p> <p>Valores compartilhados e tidos como corretos que predizem efetivamente o que as pessoas “fazem”.</p>

Figura 2-1- Níveis da Cultura Organizacional

Fonte: Schein, 1992, p.17

Na organização pesquisada, os artefatos, manifestações e criações (Nível 1) são visíveis como valores em alguns setores da organização. Estes setores têm processos mapeados, o que facilita a definição de responsabilidades e metas, traduzindo na sua maior produtividade. Os setores da organização que praticam o nível 1 apresentam maior facilidade de também possuírem os valores do nível 2, estratégias, objetivos, metas e filosofias. Já o nível 3 é mais difícil para aqueles setores que não possuem o nível 1 e 2 como valores organizacionais, pois estes são advindos de um processo longo de aprendizagem, no qual os indivíduos sofrem nos momentos relacionados às soluções adequadas utilizadas em cada problema organizacional.

Verificando os diversos autores, as definições de Schein (1992) são as que mais se aproximam da realidade por que passa a empresa estudada, sendo a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis pela organização.

Alguns elementos da cultura são frequentemente citados na literatura como os mais importantes. Com base na interpretação de Freitas (1991) enumeram-se os seguintes: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, comunicação. Segundo Gregório (2002), são eles que irão definir o 'modus operandi' de uma organização e que determinam a relação entre os diretores, gerentes e funcionários internamente e com o ambiente externo. Representarão para os membros envolvidos os comportamentos e atitudes aceitas, as expectativas, a relação hierárquica, o processo de atuação de cada profissional em sua busca de promoção,

prestígio e poder. As definições de Hofstede (1980) sobre cultura organizacional são mais concentradas na linha do indivíduo do que da organização. As definições de Schein (1992) são considerações mais na linha organizacional. No entanto, as ideias e contribuições desses dois autores em muito se assemelham.

A empresa pode ser definida como um grupo de pessoas interagindo de forma ordenada a fim de atingir um objetivo comum e que, ao se relacionar entre si e com o meio externo, faz uma construção social da realidade que lhe permite a sobrevivência como unidade. Baseia-se também na linha de integração definida por Martin e Frost (2001, p.224), segundo a qual a cultura é definida “como um pacote, internamente consistente, de manifestações culturais, que geravam o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados.” Ademais, estes autores afirmam, também baseados em Schein (1992), que as subculturas, se existirem, não implicam em conflitos coletivos profundos.

Ainda que seja, segundo Freitas (1991a, p.75), “bastante comum encontrarmos a cultura sendo conceituada a partir dos seus próprios elementos”, neste trabalho a cultura organizacional não será analisada através de todos eles. Serão explorados os valores e práticas organizacionais.

A partir do aperfeiçoamento teórico, conceitual e metodológico que propicia abordagens mais profundas e abrangentes para dar conta da multifacetada complexidade das organizações, surgiram preocupações com a cultura organizacional, ou seja, com a essência de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que contribuem à dinâmica de cada organização.

Dessas diversas conceituações de cultura organizacional, podemos concluir que se referem a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, diferindo de uma para a outra. Este sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave valorizadas pela organização. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência de uma organização, conforme apresentado na figura 2.2.

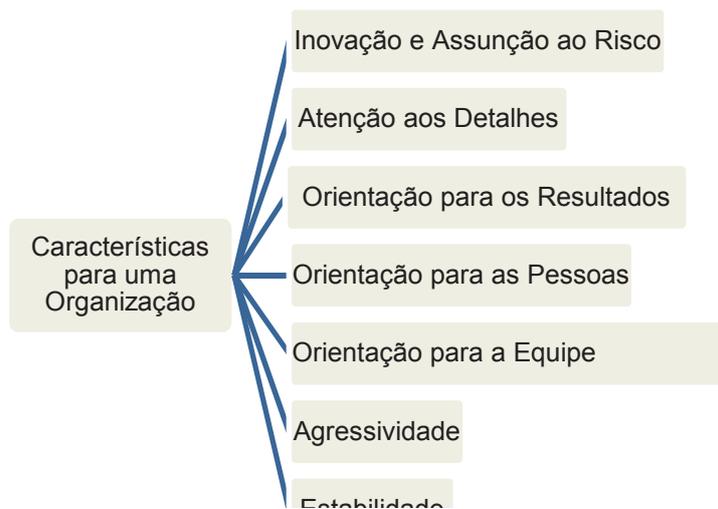


Figura 2-2 – Características Básicas Essenciais para uma Organização

Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Cada uma dessas características existe dentro de uma sequência, dispostas do baixo ao alto grau. A avaliação da organização, em termos dessas sete características, revela uma ilustração completa da cultura organizacional. A figura 2.2 se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma como devem se comportar (Robbins, 2002). Essas sete características básicas de uma organização definidas por Robbins (2002) estão incluídas no Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) através dos itens definidos por Ferreira e Assmar (2008), contidos no Anexo I – Parte II.

Ainda de acordo com Robbins (2002), é o aspecto do valor compartilhado da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento. Ao entender como os aspectos culturais de uma empresa são valorizados, pode-se entender melhor o comportamento dos administradores e funcionários.

A organização estudada possui, principalmente, preocupações e processos inerentes à inovação e análise de riscos e orientação para resultados. Alguns setores da organização possuem orientação para as pessoas e para as equipes. Quanto à atenção aos detalhes, somente poucos setores da organização se preocupam. Nesse ponto, os setores que possuem processos mapeados são os que mais atuam nessa direção. A característica

de agressividade não é muito explorada. Estabilidade não é mais uma característica inerente da empresa, devido às mudanças que a organização passou nos últimos anos, a fim de aumentar a competitividade e dinâmica de trabalho.

Segundo Terra (2000), a cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Estas normas e valores podem ser vistos ainda como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia.

Para Linke (2001), a cultura organizacional não é a composição apenas das crenças e valores dos seus proprietários e dirigentes, mas também dos seus funcionários, dependendo da origem e experiência anterior ao ingresso na empresa. A organização estudada compartilha das definições de Linke (2001), entendendo que a cultura organizacional se estende pelos trabalhadores de todos os níveis da organização e também depende da experiência destes vivida anteriormente em outras empresas ou mesmo no convívio familiar. Deste modo, a cultura organizacional também é influenciada pela vida pregressa dos trabalhadores.

A complexidade inerente à cultura organizacional, além da sua ambiguidade como característica fundamental, passa a ficar evidente no momento em que diversos níveis são atrelados à sua definição. Alcadipani e Crubellate (2003) reforçam essas características, abordando a cultura como “uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por suas posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias”. Eles complementam ainda que as manifestações e as fronteiras presentes nas subculturas das organizações são vistas como multifacetadas, altamente flutuantes e permeáveis, além de seus significados serem necessariamente abertos a várias interpretações diferentes.

Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que os vários elementos organizacionais, ao serem apresentados aos colaboradores, fornecem um direcionamento para todos aqueles que fazem parte do contexto organizacional, de forma que busquem uma identidade com os padrões seguidos pela empresa.

Beyer e Trice (1987) observam que a cultura organizacional é “uma rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas, que permanecem submersas a vida organizacional” e que “(...) para criar e manter a cultura essas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível”. Essa parte tangível diz respeito aos ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

A cultura da empresa serve para seus membros como uma referência, onde os padrões e as regras estejam claros a fim de que compreendam como devem se conduzir na organização. A difusão ampla e intensa da cultura organizacional pelos colaboradores permite que ajam em prol dos objetivos organizacionais.

Conhecer a cultura de uma organização é importante para que possam ser elaboradas melhores estratégias. Dias (2003) afirma que o estudo da cultura organizacional dá subsídios para a compreensão de interesses de grupos determinados, das relações de poder presentes nas organizações, nos comportamentos contraditórios dos membros, assim como nas regras estabelecidas que não estejam regulamentadas. Portanto, ao serem identificados os valores e as práticas que regem a organização, torna-se mais fácil detectar o impacto que a cultura pode ter no funcionamento da empresa e no bem-estar no trabalho.

Júnior e Andrade (2004) sugerem, para pesquisas futuras na área de percepção de cultura organizacional, a combinação de técnicas estatísticas mais apuradas (inferenciais), não somente descritivas, juntamente a técnicas qualitativas de investigação, quando da análise de dados. Essa combinação de técnicas poderia possibilitar maior precisão e rigor nas conclusões quando da análise dos resultados.

A seguir estão as principais contribuições e estudos sobre os valores e práticas organizacionais.

2.1 VALORES ORGANIZACIONAIS

Richers (1994, p. 51) afirma que “não há empresa sem objetivos”. Ele considera dois elementos como fundamentais na concepção de um objetivo: o

psicológico (composto pelos valores, atitudes, motivações e anseios dos indivíduos) e o conjunto de recursos (financeiros, técnicos, humanos, dentre outros). Os objetivos da organização devem fazer parte de um projeto coletivo, o qual pode ser exitoso ou não, na medida em que seus objetivos fazem sentido para os colaboradores. Em seu estudo, Pépin (1998, p.271) enumera vários autores que afirmam que numa organização “nada pode ser feito sem a colaboração ativa de todos os funcionários da empresa e essa colaboração só pode ser obtida por meio de uma sólida identificação do pessoal com os valores da organização e não apenas por meio da atribuição de vantagens materiais”.

Esta visão é ratificada por Silva e Zanelli (2004, p.408), quando afirmam que “os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem”.

Tamayo (1996, p.293) define valores como princípios ou crenças relativos a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Do ponto de vista organizacional, os valores ainda “têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir” (Tamayo, Mendes & Paz, 2000, p. 294).

Na definição de Pagano (2002), uma organização é uma associação de indivíduos, logo, ela é representada pelo conjunto de pessoas que dela fazem parte. Estas pessoas possuem crenças e valores que, embora muitas vezes compartilhados, são individuais. Neste ponto, pode acontecer o sucesso ou o fracasso da organização, a depender da convergência dos valores compartilhados pelos membros da organização. De acordo com Oliveira e Tamayo (2004, p.134), “os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores.” E ainda argumentam Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.293) que “todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização”.

Deste modo, é importante que o conjunto de valores que a organização sustenta como seus tenha um peso positivo junto aos colaboradores, e também

se encaixem nos valores da cultura em que se insere. Freitas (1991) garante que as organizações de sucesso têm na sua lista de valores compartilhados uma fonte de força. Este argumento é reforçado por Oliveira e Tamayo (2004) “ao vincular a força da cultura ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem.” Segundo Martin e Frost (2001), este é o argumento defendido por vários autores da linha de integração, que incentivam a criação de uma cultura forte baseada em seus valores como chave para o sucesso financeiro das organizações. Ou ainda, o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional “forte e coesa” busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos (Freitas, 1991a, p.82).

Tamayo e Gondim (1996) argumentaram que os valores organizacionais possuem três aspectos básicos: (a) cognitivo – “representam respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais”; (b) motivacional – expressam interesses e metas fundamentais; e (c) organização hierárquica – expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras (figura 2.3).

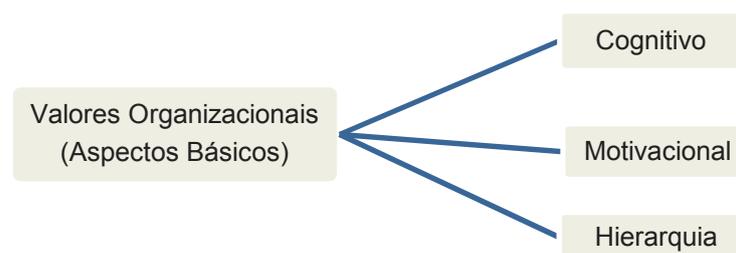


Figura 2-3 – Aspectos Básicos dos Valores Organizacionais

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondim (1996)

A maneira como os colaboradores percebem os valores organizacionais também está relacionada com a inserção destes no nível hierárquico da organização. Isso porque as informações são disseminadas de diferentes

maneiras, dependendo do nível da estrutura organizacional onde estão sendo direcionadas (Litterer, 2007).

Quando os colaboradores conhecem os valores declarados nas organizações e os identificam na prática organizacional, é mais provável que seus comportamentos sejam coerentes com tais valores. Também é provável que os colaboradores se reconheçam como parte integrante da organização e que deem significado e relevância à sua vida na organização (Sanches, 1992).

Portanto, este estudo concebe os valores como crenças e conceitos básicos numa organização que formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização.

Desse modo, seguindo as definições e contribuições de diversos autores (Tamayo, 1996, 2004; Tamayo et al. 2000; Pagano, 2002; Martin & Frost, 2001), a organização tem uma cultura organizacional forte se está baseada em seus valores. O bem-estar no trabalho, como variável critério desse estudo, inclui aspectos cognitivos, motivacionais e hierárquicos, tem sua origem nos valores pessoais dos indivíduos e é a fonte de uma cultura organizacional forte e coesa. Portanto, é importante avaliar a influência dos valores organizacionais no bem-estar no trabalho.

2.2 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Analogamente ao que ocorreu com os valores, o interesse pelas práticas organizacionais sofreu impulso significativo somente a partir da década de 1980, também em decorrência da popularização dos trabalhos sobre cultura organizacional (Hofstede, 1980). Pensava-se que o sucesso das organizações japonesas relacionava-se com a cultura e, mais especificamente, com os valores compartilhados pelos membros. Simultaneamente, foi despertando o interesse de pesquisadores e empresas ocidentais em estudar as práticas organizacionais diferenciadas que emergiam desses sistemas culturais exóticos e que resultavam em maior produtividade. Nesta fase em que as organizações japonesas representavam uma ameaça às corporações americanas, buscaram-se maneiras de contra-atacar o avanço econômico

japonês por meio da adoção de novos modos de gestão inspirados nestas novas práticas. Assim, propagavam-se entre as organizações ocidentais, principalmente no âmbito de suas linhas de produção, práticas de qualidade, 5S, produção flexível, *just-in-time*, *kaizen*, *kanban*, envolvimento dos funcionários, dentre outras (Greenan & Mairesse, 2003; Hofstede, 1983; Young, 1992).

Finalizando este período, para perenizar o processo de adoção de práticas e de modelos de gestão que fornecessem maior produtividade e competitividade das organizações americanas, seria criado, em 1987, por ato da presidência dos Estados Unidos, o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige. Os critérios de premiação, em essência, referem-se à avaliação do nível de excelência das práticas adotadas pelas empresas. Em 1991, com objetivos e critérios semelhantes aos da premiação norte-americana, foi lançado, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A criação destes prêmios e de diversas outras premiações e certificações, seguindo ideais análogos, reafirmariam a centralidade das práticas organizacionais na vida das empresas (*Baldrige National Quality Program*, 2010; Fundação Nacional da Qualidade, 2010).

Ao longo da década de 1990, devido às condições do mercado mundial, o relacionamento interorganizações, em diversos momentos, mudou de conflituoso para cooperativo, na forma de fusões, aquisições, *joint ventures* e alianças comerciais internacionais. Assim, impulsionaram-se estudos cujo objetivo era identificar a influência das culturas nacionais sobre o processo de transferência das práticas entre empresas parceiras, porém pertencentes a diferentes culturas, bem como os fatores que influenciariam o sucesso na implementação de tais práticas (Prochno, 2004).

Segundo Palmer e Dunford (2002), as empresas, para sobreviverem em um ambiente de negócios caracterizado pela turbulência e alta competitividade, adotaram novas formas e estruturas organizacionais baseadas em abordagens pós-burocráticas privilegiando o autogerenciamento, a inteligência, a virtualidade e o conhecimento. Neste cenário, emergiram novas práticas organizacionais que enfatizaram a velocidade, a flexibilidade e a inovação, tais como: redes/alianças de colaboradores, terceirização de atividades não estratégicas, desagregação das unidades de negócios, redução das fronteiras

organizacionais, grupos de trabalho flexíveis e contratação temporária de pessoas. Assim, a atenção dos pesquisadores dirige-se para o esclarecimento da relação entre essas novas práticas e as práticas e estruturas tradicionais ainda adotadas pelas organizações, o impacto das mesmas sobre a dinâmica do trabalho, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, além de outras variáveis organizacionais (Askenazy, Caroli & Marcus, 2002; Greenan & Mairesse, 2003; Bauer, 2004).

Kostova (1996, 1999) ressalva que, apesar da grande utilização do termo “práticas organizacionais” e de sua reconhecida importância na vida da organização, a literatura sobre o tema carece de definições mais estruturadas e generalizáveis para este construto. Normalmente, os raros conceitos disponibilizados focariam apenas algumas poucas características das práticas organizacionais, aspectos alinhados e delimitados pela perspectiva teórica seguida pelos respectivos autores ou pelo interesse particular relativo a cada pesquisa realizada. Assim, conforme afirma Kostova (1999), constata-se que, em grande parte das publicações especializadas, os termos “rotina”, “ação”, “procedimento”, “processo”, “programa”, “política”, “tarefa”, “atividade”, “técnica”, dentre outros, seriam utilizados equivocadamente de forma intercalada ou sinônima com a expressão prática organizacional devido à falta de um arcabouço teórico mais consistente.

Estas deficiências conceituais apontadas por Kostova (1999) e por Hofstede e Minkov (2010) com referência à literatura internacional, assemelham-se à situação encontrada nos poucos trabalhos sobre práticas organizacionais realizados no Brasil (Ferreira e Assmar, 2008; Silva, 2007; Chaerki, 2008; Serra, 2007). Analisando-se algumas revisões de literatura sobre o tema, constata-se que em nenhuma delas é possível encontrar uma definição categórica para o termo “práticas”. Por exemplo, Demo (2004) elencou em seu trabalho numerosas práticas adotadas na gestão de pessoas e o relacionamento destas com estratégias competitivas e políticas organizacionais. Contudo, sem oferecer uma definição para o termo “práticas”, explica que este seria utilizado na acepção de hábito, rotina, ação ou atividades inseridas ou derivadas das políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. Semelhantemente, sem apresentarem uma definição para o construto, Paczkowski (2003) escreveu sobre as práticas de responsabilidade

social em organizações produtivas, Carvalho (2004) discorreu sobre práticas de planejamento estratégico em organizações do terceiro setor, Cunha (2005) categorizou cinco grupos de práticas que favoreceriam ou contribuiriam para a inovação organizacional, Caridade (2006) focou as práticas de gestão socioambiental e gestão estratégica, Zan (2006) tratou de práticas de contabilidade gerencial e Bridger (2006) dissertou sobre práticas de governança corporativa.

Kostova (1999), cujo objetivo foi sistematizar uma definição abrangente que contemplasse as propriedades mais significativas do construto e que, ao mesmo tempo, fosse a “mais técnica e trivial” possível, fornece uma definição bastante generalista para as práticas organizacionais, muito semelhante à definição de cultura organizacional proposta por Schein (1992). A autora afirma que práticas organizacionais são formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, sofrendo a influência da história da organização, das pessoas, interesses e ações que se tornaram institucionalizadas na organização. Refletindo o conhecimento compartilhado e competências da organização, as práticas tendem a ser aceitas e aprovadas pelos membros, pois são percebidas como a maneira correta para a realização de determinadas tarefas.

A mesma autora salienta ainda que as práticas possuem um caráter multifacetado, sendo constituídas por dois elementos diferenciados: um conjunto de regras escritas ou tácitas sobre como as funções organizacionais devem ser conduzidas, ao qual subjaz outro conjunto, formado por elementos cognitivos (valores e crenças) que determinam como compreender e interpretar tais regras. A autora também destaca outras três características das práticas organizacionais. A primeira está relacionada com a abrangência destas no ambiente da organização. Assim, enquanto o escopo de algumas práticas é mais limitado, referindo-se especificamente a tarefas peculiares, conduzidas por uma determinada área ou departamento da organização, outras práticas referem-se a tarefas mais amplas, como o gerenciamento de um programa para qualidade total, por exemplo. A segunda característica apontada relaciona-se ao grau de formalização das práticas, que varia desde as altamente formalizadas (aquelas para as quais existem regras escritas que as descrevem) até, no pólo oposto, às práticas completamente informais.

Finalmente, a terceira característica refere-se ao conteúdo das práticas: algumas são essencialmente técnicas, enquanto outras têm um caráter eminentemente social, no sentido de que promovem o relacionamento interpessoal no contexto da organização.

Ainda segundo a autora, algumas práticas seriam particularmente importantes para a organização, pois contribuem diretamente para o alcance de objetivos estratégicos. Tais práticas refletem as competências essenciais da organização e providenciam uma fonte diferenciada de vantagens competitivas, possibilitando a cada organização distinguir-se de suas concorrentes. Estas práticas estratégicas caracterizam-se por sua ampla abrangência, complexidade e formalização e focariam principalmente as pessoas e, em menor grau, a tecnologia. Desta forma, dificilmente podem ser imitadas ou aplicadas integralmente a outros contextos organizacionais.

Para Verbeke (2000, p. 589), “a aprendizagem das práticas depende do engajamento das pessoas na execução das tarefas e da participação do grupo na solução dos problemas organizacionais”. Contrastando com os valores e crenças organizacionais, as práticas são mais flexíveis e mutáveis, transformando-se em função dos sistemas internos de controle e das pressões advindas do ambiente externo da organização. As práticas são relativamente independentes dos valores organizacionais. Deste modo, duas organizações com perfil de valores semelhante poderiam produzir práticas completamente distintas. Em suma, para o autor, se os valores seriam algo que a organização “é”, as práticas seriam aquilo que a organização efetivamente “tem”. O quadro 2.1 apresenta a diferenciação entre práticas e valores organizacionais.

Quadro 2.1– Práticas x Valores Organizacionais

Práticas / Valores Organizacionais	A Organização	Dinâmica	Significado
Práticas	“tem”	Flexíveis e mutáveis	Teorias em uso que representam os comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos colaboradores
Valores	“é”	Mais inflexíveis e estáticos	Princípios relativos ao modelo de comportamento desejável

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

Frequentemente, sob a perspectiva da cultura organizacional, as práticas seriam estudadas paralelamente aos valores e pressupostos básicos. Conforme explicam Trice e Beyer (1986), a cultura seria composta por dois componentes fundamentais: a rede de significados formada pelos valores, ideologias e normas, e as práticas, que teriam a função de expressar, afirmar e comunicar o conteúdo desta rede de significados aos membros da organização. Segundo os autores, corroborando a dimensão mais manifesta da cultura organizacional, parece lógico propor que, por meio da investigação das práticas, seria possível revelar aqueles aspectos mais latentes da cultura de cada organização. Analogamente, Hofstede (2003) sugere que a cultura organizacional seja estudada por meio das práticas, tendo em vista que elas podem ser analisadas por observadores externos. Assim, ocupando o nível mais superficial da cultura, as práticas constituiriam um aspecto mais facilmente observável do fenômeno cultural. Contudo, apesar de sua maior superficialidade quando comparadas aos valores, teriam um impacto emocional imediato sobre os membros da organização e, conseqüentemente, sobre seu comportamento (Schein, 1992). Para Hofstede et al. (1990), os valores e crenças dos fundadores moldariam a cultura organizacional. Contudo, seria por meio das práticas que a cultura influenciaria o comportamento dos demais membros da organização.

A figura 2.4 apresenta as características que as práticas de uma organização deve ter a fim de que elas sejam efetivamente internalizadas (Zeitz, Mittal & McAulay, 1999).



Figura 2-4 – Características das Práticas para serem efetivamente internalizadas

Fonte: Adaptado de Zeitz, Mittal & McAulay (1999, pag. 33)

Deste modo, a internalização constitui um processo que implica o envolvimento de diversos fatores do contexto organizacional, exigindo ainda conexão com as estruturas cognitivas dos membros, alinhamento com os valores compartilhados e comprometimento de recursos.

Por sua vez, as características do ambiente de negócios e da cultura nacional são determinadas pelo ambiente sócio-político (contextos ecológico e político, processo de socialização, leis e história). Saliencia-se que os fatores extra-organizacionais não impactam diretamente as práticas, pois são filtrados e interpretados pelos gestores de acordo com os valores e pressupostos da cultura organizacional, elemento que desempenha o papel de moderador das pressões originárias do ambiente externo. A figura 2.5 apresenta o modelo de relação entre prática e cultura organizacional, segundo Aycan, Kanungo e Sinha (1999).

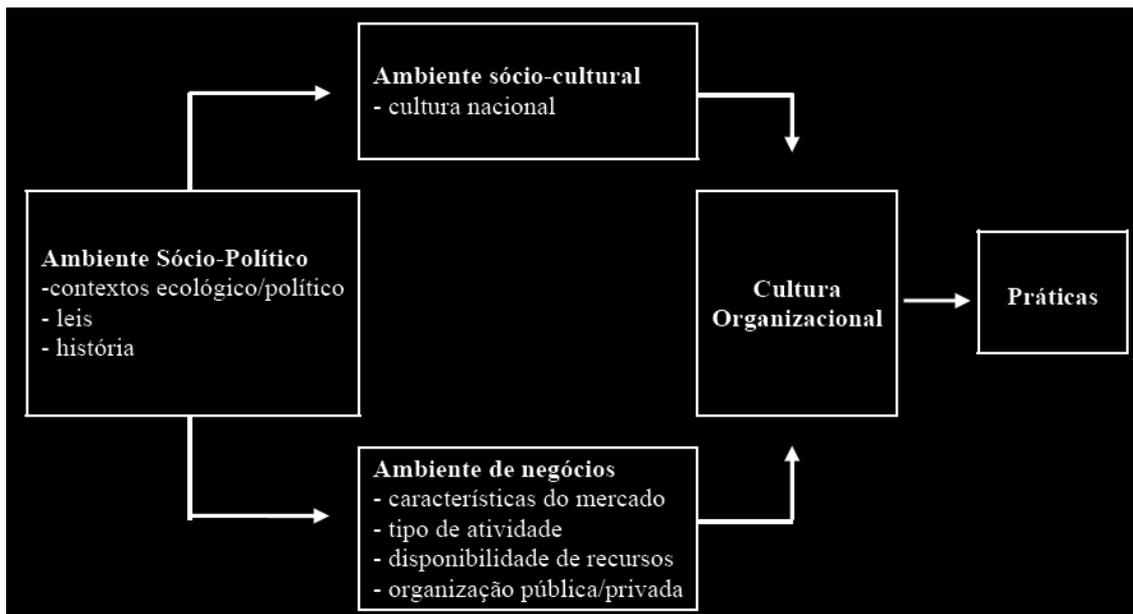


Figura 2-5 - Modelo de relação entre Prática e Cultura Organizacional segundo Aycan, Kanungo & Sinha (1999)

Para Aycan, Kanungo e Sinha (1999), o modelo constitui um processo complexo e racional, além de ser imbuído de significado. Desta forma, organizações expostas aos mesmos fatores ambientais podem desenvolver e institucionalizar uma coleção particular de práticas. Para os autores, este modelo constitui um referencial estruturado e consistente para estudos que pretendam explorar as variações nas práticas adotadas pelas organizações, pois considera o inter-relacionamento de variáveis intra-organizacionais e ambientais, bem como a centralidade do fator humano como agente deste processo.

Estudar os valores é penetrar no núcleo central da cultura, onde se pode encontrar a chave para a compreensão de sua essência. Revelar um elemento-chave na cultura, seja em nível macro ou micro, permite investigar e buscar explicações do modo de agir de um povo, seus costumes e crenças, normas sociais, padrões comportamentais gerais e específicos, entre outros.

Valores e práticas organizacionais indicam, portanto, como os colaboradores se relacionam no trabalho e com a organização, podendo contribuir para a compreensão da sua influência no bem-estar no trabalho.

Em resumo, a revisão de alguns dos principais modelos teóricos desenvolvidos para explicar as diversas formas de manifestação da cultura organizacional evidencia que os mesmos apresentam algumas semelhanças, mas também divergências conceituais que irão influenciar o foco dos estudos sobre tal temática. Contudo, é possível observar que os valores e as práticas organizacionais constituem os elementos mais frequentemente citados quando se considera a cultura da organização.

No próximo capítulo será apresentada a revisão da literatura sobre o suporte organizacional e *coping*, que são as variáveis mediadoras nessa pesquisa. O capítulo aborda aspectos teóricos que fundamentam a opção por tais mediadores na relação entre cultura e bem-estar no trabalho.

3 SUPORTE ORGANIZACIONAL E COPING

3.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL

A primeira variável mediadora dessa pesquisa que será abordada é o suporte organizacional. Segundo Eisenberger, Huntington, Hutchinsone Sowa (1986), são crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar.

O resultado das crenças que os empregados adquirem a respeito da organização em que trabalham, acreditando que esta, além de valorizá-lo pelas suas contribuições, se preocupa com o seu bem-estar é denominado percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986). Segundo Burke (2003), os empregados entendem que a postura que as organizações adotam no tratamento a empregados, seja em situações favoráveis ou desfavoráveis, indica o grau de preocupação das mesmas com eles.

Rhoades e Eisenberger (2002) identificaram em seus estudos algumas características organizacionais denominadas antecedentes de percepção de suporte organizacional, que podem influenciar positivamente ou não na percepção de suporte dos empregados. Dentre as características observadas estão a percepção de justiça (integridade e imparcialidade), o suporte do supervisor, a recompensa organizacional e as condições favoráveis para desempenhar o seu trabalho.

Segundo Patrick e Laschinger (2006), o suporte do supervisor está relacionado à visão que os empregados têm quanto à importância do supervisor para a organização e para seu próprio desenvolvimento, e as recompensas referem-se ao reconhecimento e à remuneração percebida.

É fundamental ressaltar, porém, que essa percepção de suporte somente será desenvolvida se o indivíduo entender que as intenções demonstradas pela organização são sinceras, claras, transparentes, bem intencionadas e sem a intenção de exercer alguma forma de manipulação (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999).

Para Eisenberger et al. (1986), deverá existir uma relação de troca entre o indivíduo e a organização, e essa relação deverá ter como base as expectativas de reciprocidade, ou seja, se de um lado existe a organização,

com suas obrigações legais, morais e financeiras com cada um dos seus colaboradores, o que se espera em troca do outro lado é que cada um destes indivíduos apresente, além de um bom desempenho, lealdade e comprometimento para com essa organização.

A relação de troca entre empregador e empregado se estabelece quando os objetivos planejados são alcançados, sejam os objetivos definidos pela organização (objetivos organizacionais), ou os objetivos definidos pelos empregados (objetivos pessoais ou relacionados à carreira) (Casperet al., 2002).

No âmbito nacional é possível encontrar outros estudos voltados para a percepção de suporte organizacional, como, por exemplo, os trabalhos de Padovam (2005), Ribeiro e Siqueira (2008), Batista (2010).

As pesquisas e estudos encontrados sobre suporte organizacional, tanto no cenário nacional como no internacional, variam e seguem as mais diversas linhas de investigação, passando pela validação e/ou construção de instrumentos de medidas como, por exemplo, os estudos de Eisenberger; Fasolo e LaMastro (1990), Shore e Tetrick (1991) e Siqueira (1995), suporte com o supervisor (Eisenberger et al., 2002) suporte organizacional e estratégias de coping (Tamayo & Tróccoli, 2002), dentre outros, além de inúmeras revisões de literatura (Siqueira, 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Nos estudos de Paschoal (2008), foi avaliada a influência do suporte organizacional sobre o bem-estar no trabalho. Os resultados mostraram que os profissionais participantes de um estudo que investigava se a empresa empregadora estava preocupada com seu bem-estar e disposta a lhes oferecer ajuda caso dela necessitassem, demonstraram manter sua crença global em um nível apenas mediano. Portanto, eles não estavam firmemente convencidos de que a empresa estivesse disposta a lhes apoiar de forma incondicional.

Em um estudo apresentado por Cunha et al. (2007), os resultados sugerem que os indivíduos com maior percepção de bem-estar no trabalho são aqueles que sentem que na organização existe espírito de camaradagem, comunicação aberta e franca e credibilidade do superior, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade/justiça e conciliação trabalho-família. Essas características são levantadas através da escala de cultura organizacional deste trabalho. De acordo com Caetano e Silva (2010), é

necessário aprofundar os estudos das associações entre o bem-estar no trabalho e seus preditores, bem como em termos das variáveis mediadoras que explicam os processos associados a estas relações.

No contexto do trabalho, os empregados desenvolvem crenças sobre a retribuição da organização aos seus esforços para alcançar metas organizacionais (Eisenberger et al., 1986). Esse fenômeno é denominado de percepção de suporte organizacional e depende da frequência, da intensidade e da sinceridade dos elogios, da aprovação e das recompensas que a organização dirige aos seus membros.

Eisenberger et al. (1986) utilizaram as teorias de troca social propondo o desenvolvimento de uma relação marcada por expectativas de reciprocidade entre os empregados e a organização, segundo as quais as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram. O trabalhador tem obrigação de apresentar bom desempenho e comprometer-se com a organização; esta, por sua vez, tem obrigações legais, financeiras e morais com seus membros (Oliveira-Castro, Pilatti & Borges-Andrade, 1999). Um contrato psicológico baseado em expectativas de troca e benefícios mútuos é estabelecido pelo trabalhador com a sua organização.

Segundo Eisenberger et al. (1986), a percepção de suporte organizacional ocorre a partir de um processo de personificação da organização, o que significa que os empregados veem as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. Comumente, seus membros atribuem a elas características humanas. As crenças sobre as retribuições organizacionais dependem do mesmo processo de atribuição utilizado para inferir o comprometimento de outras pessoas nas relações sociais. Segundo Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade (1999), o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem-intencionadas e não manipulativas.

Maciel (2010) analisou as relações existentes entre a percepção de suporte organizacional, as estratégias de *coping*, dimensões afetivas do bem-estar subjetivo e fatores sociodemográficos em jovens aprendizes, e demonstrou que o suporte organizacional foi preditor dos afetos positivos.

Os estudos citados trazem consistência teórica que justifica o modelo hipotético conceitual do poder mediacional do suporte organizacional na relação entre cultura organizacional e bem-estar no trabalho.

3.2 *COPING*

A segunda variável mediadora da pesquisa é o *coping* que, na definição de Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen (1996, p. 993), trata-se dos esforços cognitivos e comportamentais que se alteram constantemente e que se desenvolvem para responder às demandas específicas externas e/ou internas avaliadas como excessivas para os recursos do indivíduo.

Latack e Havlovic (1992) concluíram, após examinar várias definições sobre *coping*, que existe um acordo sobre a noção de que esse fenômeno é parte de uma transação pessoa-ambiente que ocorre quando o indivíduo avalia uma situação como estressante.

Outras definições acentuam diferentes aspectos ou estratégias de enfrentamento ao estresse. Para Zautra e Wrabetz (1991), por exemplo, o *coping* é um processo dinâmico de esforços determinados para a resolução das dificuldades e das demandas exigidas para o ajustamento do organismo. Para Parkes (1990) e Terry (1994), o *coping* é um construto multidimensional que envolve uma grande variedade de estratégias cognitivas e comportamentais que podem ser utilizadas para alterar, reavaliar e evitar circunstâncias estressantes, ou para aliviar os seus efeitos diversos.

Para Lazarus e Folkman (1984), o *coping* pode ser compreendido a partir de dois tipos de estratégias: as estratégias focalizadas no problema e aquelas centradas na emoção.

O primeiro tipo tem por objetivo analisar e definir a situação, considerando os seus custos e benefícios, e buscando alternativas para resolvê-la. Este primeiro tipo inclui estratégias que afetam o ambiente e o sujeito. As estratégias que afetam o ambiente tentam modificar o estressor através de mudanças nas pressões externas, nos obstáculos, nos recursos e nos procedimentos. As estratégias que afetam o sujeito incluem mudanças nas aspirações do indivíduo, redução da participação do “Eu”, busca de canais de participação alternativos, negociação para resolver um conflito,

desenvolvimento de novas pautas de conduta e a aprendizagem de novos procedimentos e recursos.

O segundo tipo de estratégia, *coping* focado na emoção, possui a função de modificar a resposta emocional ativada por um estressor. Deriva principalmente de processos defensivos e de evitar confrontos, fazendo com que o indivíduo evite enfrentar a ameaça de forma resolutiva. Em geral, as formas de *coping* centradas na emoção são mais passíveis de ocorrer quando já houve uma avaliação de que nada pode ser feito para modificar as condições de dano, ameaça ou desafios ambientais (Lazarus & Folkman, 1991).

A alta competitividade e necessidade cada vez maior de produtividade das empresas levou os funcionários a viverem sob pressão constante por melhores resultados. Tais exigências profissionais podem provocar desajustes e tensões entre as situações profissionais, a capacidade de dar respostas e os recursos do próprio ou do contexto em que está inserido. Emerge, conseqüentemente, o conceito de estresse profissional (Ross & Altmaier, 1994), entendido como a interação das condições laborais e das características do indivíduo, de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade de lidar com elas. Mota-Cardoso et al. (2002) designam estas tensões desenvolvidas no meio profissional por estresse ocupacional.

O termo *coping*, definido por Lazarus e Folkman (1984), refere-se às estratégias que são utilizadas pelos indivíduos para lidar com as situações difíceis, de dano, ameaça e desafio. Entre os fatores indutores de estresse contam-se aqueles que perturbam o indivíduo ou o sistema em que se insere, desencadeando um estado de tensão e desequilíbrio, exigindo da sua parte mudanças essenciais para que novos estados de equilíbrio sejam alcançados (Boss, 2002). Segundo Lazarus e Folkman (1984), no processo de adaptação a situações de estresse intervêm três componentes centrais, nomeadamente os recursos, a percepção da situação e as estratégias de *coping*. Para Snyder e Dinoff (1999), tais estratégias correspondem às respostas emitidas pelos sujeitos com a finalidade de diminuir a pressão física, emocional e psicológica ligada aos acontecimentos indutores de estresse. A eficácia das estratégias de *coping*, segundo estes autores, avalia-se pela capacidade que têm em reduzir de imediato a perturbação sentida, bem como evitar, em termos futuros, o prejuízo do bem-estar ou do estado de saúde do ser humano.

Folkman (1984) interpreta *coping* como os esforços cognitivos e comportamentais utilizados pelo indivíduo para lidar com situações indutoras de estresse. O *coping* engloba comportamentos e pensamentos os quais o indivíduo recorre para lidar com as situações indutoras de estresse, que podem ser centradas no problema ou nas emoções (Folkman & Lazarus, 1985). Para estes autores, quando um indivíduo avalia uma determinada situação como inalterável, utiliza mais o *coping* orientado para a emoção. Caso uma determinada situação seja avaliada mais como alterável do que inalterável, o indivíduo faz mais uso do *coping* orientado para o problema. Quando procuramos apoio e conselhos entre os amigos ou familiares, as estratégias de *coping* de apoio social são dirigidas para o problema. Por outro lado, se os indivíduos somente necessitam expressar os seus sentimentos não esperando conselhos e sim a compreensão dos outros, então esses esforços são orientados para um apoio emocional (Pereira, 1991; 1999). Neste aspecto, Vaz-Serra (2002) considera que, mesmo sendo utilizado *coping* de apoio social ou de apoio emocional bem-sucedidos, se verifica uma redução do estresse, pois, caso contrário, a situação mantém-se. Contudo, não há estratégias modelo, pois o nível de eficácia é determinado pelo tipo de recursos pessoais que o indivíduo apresenta, isto é, saber lidar com as dificuldades quando elas se apresentam, assim como pelo tipo de problemas com que se defronta. Neste sentido, o desenvolvimento do processo de *coping* é influenciado pelas características da personalidade, pela influência cultural e pelos fatores situacionais.

O modelo de Lazarus e Folkman (1984) envolve quatro conceitos principais como apresentado na figura 3.1.

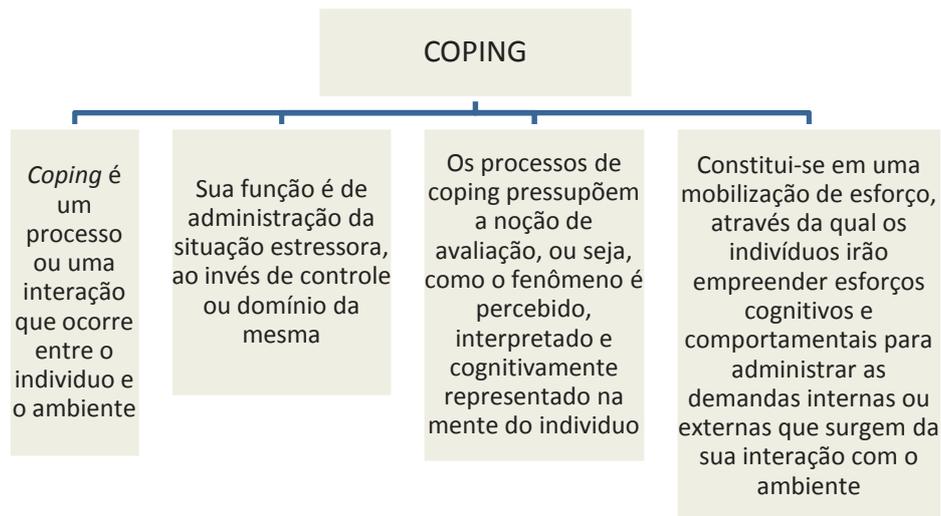


Figura 3-1 – Conceitos Principais do Modelo de *Coping*

Fonte: Adaptado de Lazarus e Folkman (1984)

De acordo com esse modelo, é possível verificar a ocorrência de uma relação dinâmica e mutuamente recíproca entre emoções e *coping*. Nessa perspectiva, Lazarus e Folkman (1991) indicam que o *coping* é uma variável mediadora das respostas emocionais. De acordo com Baron e Kenny (1986), mediação, ou um efeito intermediário ocorre quando o efeito causal de uma variável preditora sobre a variável critério é transmitida por uma mediadora, ou seja, a preditora afeta a variável critério, porque a preditora afeta a mediadora e por sua vez, a mediadora afeta a critério.

Em estudos posteriores (Folkman & Moskowitz, 2000a, 2000b; Fredrickson, 1998, 2001, 2003; Tugade, Fredrickson & Barret, 2004) verifica-se o interesse crescente na relação entre emoções e *coping*, sobretudo no valor adaptativo que as emoções positivas exercem durante os processos de estresse.

No que diz respeito às emoções positivas, Fredrickson (1998; 2001; 2003) e Fredrickson e Losada (2005) apontam evidências da presença de emoções positivas na ampliação da atenção, cognição e ação, e também na construção de recursos sociais, intelectuais e físicos.

Moos (1995; 2002) desenvolveu um modelo conceitual mais detalhado a respeito das influências pessoais e ambientais na avaliação dos problemas e o processo de *coping* e suas repercussões para a saúde e bem-estar. Este

sistema de orientação tem levado a uma estrutura representativa que poderá guiar a busca de novos conhecimentos sobre contexto, *coping* e adaptação. A Figura 3.2 representa esquematicamente este modelo.

De acordo com o modelo conceitual de Moos (1995, 2002), o sistema ambiental (painel I) é composto por condições relativamente estáveis em domínios de vida específicos, e é representado pelos estressores atuais e os recursos sociais. O sistema pessoal (painel II), representado pelas características biogenéticas e recursos pessoais, tais como as habilidades intelectuais e cognitivas – competência social, autoestima, otimismo e extroversão, comprometimento e aspirações, interatuam mutuamente e influenciam a mudança e adaptação para novas situações, tais como os novos eventos da vida e a participação em programas de tratamento e intervenção que podem auxiliar os indivíduos a enfrentarem as situações de estresse na vida pessoal e profissional (painel III). Este conjunto, por sua vez, modela a apreciação do problema e as respostas pessoais de *coping* (painel IV), assim como o estado de saúde e bem-estar do indivíduo (painel V).

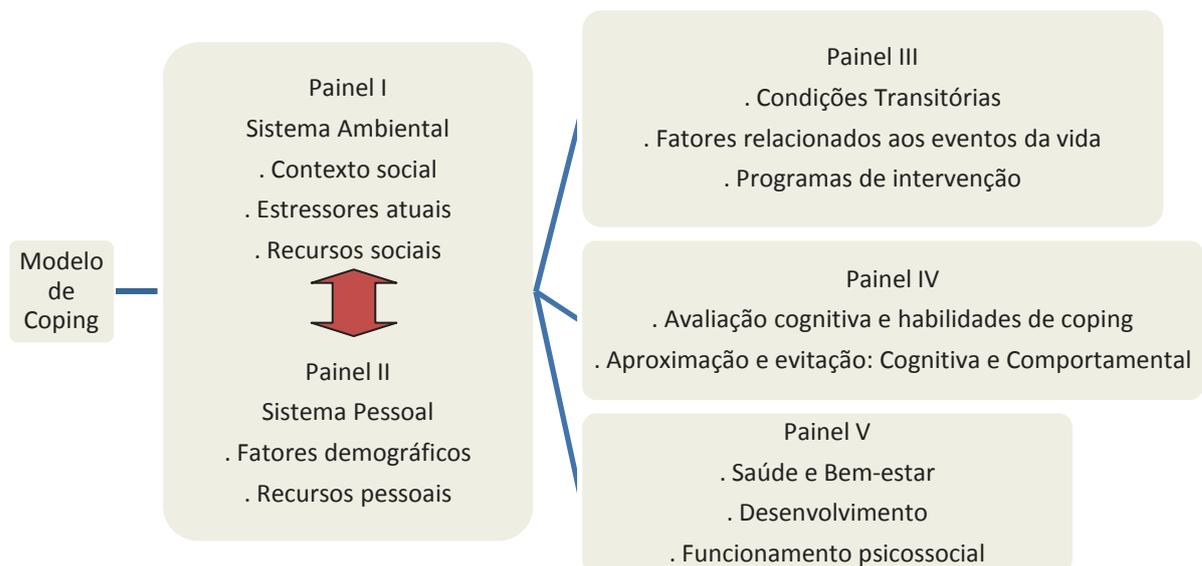


Figura 3-2 – Adaptado do Modelo de Coping

Fonte: Moos (1995, 2002)

A trajetória do modelo mostra que estes processos são transacionais e retro-alimentativos em cada etapa. Os fatores pessoais e do contexto social agem em conjunção com as habilidades de *coping* para afetar o funcionamento

e desenvolvimento psicossocial, que se torna parte de um sistema pessoal, a saúde e o bem-estar.

Conforme Moos (1993; 1995; 2002), o *coping* pode ser classificado quanto ao foco e ao método. Esta classificação está representada no quadro 3.1.

Quadro 3.1- Dimensões e habilidades de *coping*(Adaptado de Moos, 2002)

Tipos de <i>Coping</i>	<i>Coping</i> de Aproximação	<i>Coping</i> de Evitação
Cognitivo	Análise Lógica	Evitação Cognitiva
	Reavaliação positiva	Aceitação ou resignação
Comportamental	Busca por guia e suporte	Busca por gratificação
	Resolução de problemas	Descarga emocional

As habilidades de *coping* utilizadas por uma pessoa podem ser caracterizadas de duas maneiras: com relação ao seu foco - aproximação ou evitação e com relação ao método - cognitivo ou comportamental. Quando estas duas abordagens estão combinadas, as habilidades de *coping* passam a ser categorizadas em quatro domínios. Análise lógica e reavaliação positiva refletem *coping* de aproximação cognitiva; busca de suporte e soluções de problemas refletem *coping* de aproximação comportamental. Por outro lado, evitação cognitiva e aceitação ou resignação refletem *coping* de evitação cognitiva; busca por gratificação alternativa e descarga emocional exemplificam *coping* de evitação comportamental (Moos, 1995; 2002).

Os quadros 3.2 e 3.3 apresentam as dimensões de aproximação e evitação e as conceituações das habilidades de *coping* propostas por Moos (1993; 1995; 2002).

Quadro 3.2 - Dimensão de Aproximação (Adaptado de Moos, 2002)

Habilidades	Conceituação
Análise lógica	Tentativas cognitivas de compreender e prevenir, mentalmente, um estressor e suas consequências.
Reavaliação positiva	Tentativas cognitivas de analisar e reavaliar um problema de maneira positiva, ainda que aceitando a realidade da situação.
Busca por guia e suporte	Tentativas comportamentais de procurar informação, para fins de aconselhamento.
Resolução de problemas	Tentativas comportamentais de tomar decisões e lidar diretamente com o problema.

Quadro 3.3 - Dimensão de Evitação (Adaptado de Moos, 2002)

Habilidades	Conceituação
Evitação cognitiva	Tentativas cognitivas destinadas a evitar pensar no problema de maneira realística.
Aceitação ou resignação	Tentativas cognitivas dirigidas à aceitação do problema.
Busca por gratificação	Tentativas comportamentais para empreender atividades substitutas e criar novas fontes de satisfação.
Descarga emocional	Tentativas comportamentais destinadas a reduzir a tensão emocional resultante.

O modelo caracteriza-se por relacionar as diferentes respostas ou estratégias de *coping* ao desempenho de tarefas adaptativas por parte dos indivíduos. Por exemplo, as estratégias de evitação são compostas por respostas de *coping*, onde o problema é colocado à distância até que o tempo ou outro fator modifique a situação estressante. Consideradas mais adaptativas, as estratégias de aproximação são aquelas onde o indivíduo tenta lidar diretamente com o problema, reavaliando a situação com ajuda de um suporte social (Holahan & Moos, 1985).

Deste modo, o modelo de Moos (1995; 2002) indica que os indivíduos utilizam-se do estilo passivo e ativo de *coping*, sendo ativo o *coping* no qual há esforços de aproximação do foco do estresse, na tentativa de solucionar a situação estressante. No estilo passivo, em contrapartida, há esforços de evitação do foco de estresse, tentando controlar as emoções e pensamentos sobre o problema. As estratégias de evitação, como a negação, o

distanciamento e a fuga do problema, apesar de parecerem relativamente eficazes numa fase inicial de confronto com o evento estressante, quando utilizadas constantemente podem ser um fator de risco para respostas adversas.

Boyd, Lewin e Sager (2009) estudaram um modelo de *coping* com estresse e verificaram que o *coping* media o relacionamento entre estressores organizacionais e características pessoais, e concluíram que há influência entre as estratégias de *coping* centrado nas emoções, nos resultados psicológicos da exaustão emocional e na ansiedade. Já o *coping* focado no problema não teve efeito na ansiedade do trabalho.

Gomes e Pereira (2008) analisaram os mecanismos de *coping* utilizados por educadores de infância quando se encontram em situações de estresse. Os principais resultados mostraram que perante situações indutoras de estresse, os educadores de infância utilizam mais as estratégias de *coping* focadas na emoção, do que as estratégias de *coping* focadas no problema.

Em geral, as pessoas que utilizam com maior frequência as estratégias de aproximação estão mais propensas a solucionar seus problemas, a serem mais bem sucedidas em manejar as crises da vida e a obter ganhos e benefícios, bem como a ter mais autoconfiança e menos disfunções e depressão. Enquanto isso, pessoas que utilizam com maior frequência estratégias evitativas tendem a ter piores resultados em relação a sua saúde e bem-estar (Moos, 2002, 2008). Comparado ao modelo conceitual apresentado por Lazarus e Folkman (1984), é possível verificar que, de maneira geral, as estratégias de aproximação se assemelham ao *coping* centrado no problema, enquanto as estratégias de evitação se assemelham ao *coping* centrado nas emoções.

Diversos estudos foram desenvolvidos no Brasil com o intuito de estudar o poder preditivo do *coping* na relação com diversas variáveis, tais como eventos/circunstâncias estressantes (Dell.Aglio & Hutz, 2002a; Dell.Aglio & Hutz 2002b; Savóia & Bernik, 2004; Seidl, Rossi, Viana, Meneses & Meireles, 2005; Schmidt, Dell.Aglio, & Bosa, 2007), qualidade de vida (Ravagnani, Domingos & Miyazaki, 2007), valores e estresse no trabalho (Mendonça & Costa-Neto, 2008), estresse (Santos & Júnior, 2007; Silva, Muller & Bonamigo, 2006), exaustão emocional (Tamayo & Tróccoli, 2002), e bem-estar subjetivo

(Câmara & Carlotto, 2007; Guedea et al., 2006; Faria & Seidl, 2006). No entanto, não foi encontrado estudo sobre a influência do *coping* como mediadora entre a cultura organizacional e bem-estar no trabalho.

O modelo de Moss (2002, 2008), apesar de abrangente, integrando aspectos situacionais e individuais, ainda não foi validado para o contexto das organizações de trabalho, razão pela qual este estudo não o utilizará. Os conceitos de Moos (2008) são mais voltados para o *coping* individual e os de Folkman e Lazarus (1985) são voltados para o *coping* organizacional.

O modelo de Folkman e Lazarus (1980, 1985) foi validado no Brasil por Savóia (1999) e tem sido utilizado com sucesso nas investigações realizadas no contexto organizacional e do trabalho.

No próximo capítulo será apresentada a revisão da literatura sobre o bem-estar no trabalho, que é a variável critério nessa pesquisa.

4 BEM-ESTAR

O bem-estar no trabalho é a variável critério desse estudo e é mensurada pelos afetos positivos e negativos. O propósito deste capítulo é revisar a literatura sobre bem-estar e as justificativas para a inclusão de tais fenômenos na compreensão do bem-estar no trabalho. Os estudos apresentados são baseados em Diener et al. (1999; 2003); Diener (1984); Siqueira e Padovani (2008); Veenhoven (1996); Csikszentmihalyi (2004); Briner (2005); Warr (1987), dentre outros. A justificativa para sua inclusão no modelo teórico é apresentada ao final.

A preocupação com a concepção do bem-estar, bem como o que poderia deixar uma pessoa feliz, não é recente. Essa busca remonta a uma época distante de nossa história, anterior ao nascimento de Cristo, quando filósofos e pensadores como Aristóteles (384 a.C. / 322 a.C.), Sócrates (470 a.C. / 399 a.C.), Demócrito (460 a.C. / 370 a.C.), entre outros, já se preocupavam com essa questão (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002). Naquela época, a felicidade era vista também como o bem maior e a principal motivação para a ação humana (Giacomini, 2004).

Segundo Veenhoven (1996), no século XIX a melhor sociedade era aquela que proporcionava a melhor felicidade para o maior número de pessoas, de acordo com as convicções dos princípios do utilitarismo. Esta corrente filosófica, surgida na Inglaterra, posicionava a utilidade como o valor máximo no qual a elaboração de uma ética deveria fundamentar-se.

Mesmo sendo há muito tempo um assunto de interesse do homem, foi somente a partir da década de 1960 que o construto tornou-se assunto de pesquisas empíricas (Veenhoven, 2003). A publicação de “Correlatos da felicidade declarada” por Wilson, em 1967, apresentando as características que as pessoas felizes deveriam possuir, caracterizam-nos como precursores destes estudos na atualidade, pois foi a primeira tentativa de se definir o que tornaria uma pessoa feliz (Diener et al., 1999).

Galinha e Pais Ribeiro (2005) apontam que a preocupação com esta linha de investigação vem desde a época do iluminismo, por volta dos séculos XVII e XVIII, quando se acreditava que o propósito da existência da Humanidade era a vida em si mesma, ao invés do serviço ao rei. Pela primeira

vez a sociedade era vista como um meio de proporcionar satisfação para uma boa vida, e o desenvolvimento pessoal e a felicidade tornam-se valores centrais.

Ainda segundo os autores, foi na década de 1960 que o bem-estar estava associado aos estudos da economia, e era conhecido como bem-estar material, definido como a avaliação feita pelo indivíduo ao seu rendimento ou, de modo mais geral, à contribuição dos bens e serviços que o dinheiro pode comprar para o seu bem-estar. Constatou-se então sobre a existência de outros aspectos que determinam o bem-estar de qualquer indivíduo além dos recursos materiais, como, por exemplo, a saúde, as relações, a satisfação com o trabalho, a liberdade política, entre outros.

Com a publicação do trabalho de Diener (1984), as pesquisas empíricas sobre o bem-estar começaram a ganhar força na literatura internacional e a entrar para a agenda de pesquisa de psicólogos sociais e, mais recentemente, de psicólogos organizacionais.

Segundo Ryan e Deci (2001), houve um segundo momento onde pôde ser observado o interesse pelo assunto, quando os técnicos da psicologia retomaram os estudos iniciados na década de 1960. Porém, o foco de seu trabalho abordou os aspectos positivos da vida dos indivíduos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Veenhoven (2003) afirma que a felicidade é essencial para a saúde e o reflexo disso pode ser observado na forma com que as pessoas se ajustam e se adaptam a condições externas desfavoráveis, além do quanto as pessoas podem reagir positivamente. O autor afirma também que as pessoas que apresentam maior estado de felicidade tendem a viver mais.

Para Diener, Scollon e Lucas (2003), diversos significados para felicidade podem ser encontrados. Esses significados podem estar relacionados a diferentes componentes como, por exemplo, prazer, satisfação de vida, emoções positivas, uma vida significativa ou um sentimento de satisfação, entre outros. Os autores salientam ainda que, devido a essa multiplicidade de significados, os investigadores deste campo de pesquisa preferem utilizar o termo “bem-estar”, evitando assim, a utilização do termo “felicidade”.

No Brasil, o conceito de bem-estar no trabalho passou a ter uma definição um pouco mais clara quando se iniciou sua separação do conceito de qualidade de vida (Siqueira & Padovam, 2008), mas o uso indiscriminado do construto, tanto em estudos científicos quanto em material relativo ao senso comum publicado em jornais e revistas, e que normalmente o veem como um sinônimo de qualidade de vida, pode levar o leitor a um entendimento incorreto do significado de bem-estar.

Para Paschoal (2008), existem poucos modelos teóricos e empíricos sobre a estrutura do bem-estar laboral e sobre as variáveis situacionais e pessoais que o determinam. As principais pesquisas na área referem-se ao bem-estar geral, desvinculado de qualquer contexto, e a fenômenos apenas relacionados ao bem-estar no trabalho, como o estresse ocupacional e o esgotamento profissional (*burnout*). Essa constatação é ainda mais pertinente quando a literatura científica nacional é analisada (Paschoal, 2008, p.2).

A partir da metade da década de 1970, foi realizada uma série de estudos nessa linha, dentre os quais podem ser citados os trabalhos seminais de Andrews e Withey (1976), Campbell, Convergence e Rodgers (1976) e Warr (1987).

4.1 BEM-ESTAR NO TRABALHO

Sato (2003) sugere que tanto o trabalho quanto as organizações passaram a ser objeto de investigações e de práticas para a psicologia a partir de duas perspectivas: a primeira, com uma visão orientada para os interesses do corpo gerencial e pelo capital, e que ficou conhecida historicamente como a psicologia do trabalho e das organizações; a segunda tem como foco os problemas humanos no trabalho e é mais orientada para a psicologia social. Embora ambas tenham como preocupação central o mundo do trabalho e dos processos organizacionais, cada uma dessas vertentes teve sua trajetória desenvolvida isoladamente (Sato, 2003).

Segundo Csikszentmihalyi (2004), o trabalho pode representar um dos aspectos mais satisfatórios e mais compensadores da vida. Essa possibilidade, porém, passa por ações que dependem de ambas as partes, ou seja, as metas

organizacionais não podem satisfazer somente os donos da organização, muito menos os processos e condições de trabalho podem ser sacrificados. Sendo assim, o autor sugere que se deve criar valor com base no trabalho coletivo visando um objetivo comum e a criação de um ambiente organizacional, onde os trabalhadores possam trabalhar satisfeitos e progredir em suas carreiras. O autor salienta ainda que isto se reverte em vantagens para a organização, pois além de diminuir o *turnover*, mantendo as pessoas por um maior período de tempo em seu quadro, a empresa consegue também atrair os talentos externos, aumentando seu desempenho (Csikszentmihalyi, 2004).

Mas o foco do bem-estar no trabalho envolve o estabelecimento de vínculos positivos sob duas vertentes: com o trabalho e com a organização, e vão além da simples observação de estruturas ou procedimentos. As diversas concepções encontradas na literatura sobre o conceito não refletem a amplitude do mesmo. Alguns autores focaram suas análises em situações de risco à saúde do trabalhador, na tentativa de avaliar as condições de bem-estar do indivíduo em ambiente laboral. Dentre esses fatores de risco, podem ser citados os impactos dos valores organizacionais (Covacs, 2006), percepções de suporte sobre bem-estar no trabalho (Padovam, 2005), *burnout* (Maslach, Shaufeli & Leiter, 2001) e o estresse (Byrne, 1994).

Alguns fatores independentes, tais como a personalidade, o estresse ocupacional, a segurança no trabalho, as horas trabalhadas, o controle do trabalho e o estilo gerencial, também são encontrados em estudos que analisam situações de risco à saúde do trabalhador. Briner (2005) supõe que o construto bem-estar no trabalho pode incluir ainda julgamentos e cognições, mas as emoções e os humores são considerados o eixo central do construto.

Siqueira e Padovam (2008), na tentativa de aprofundar o conceito, sugeriram um modelo para esta dimensão de bem-estar em contexto laboral, baseado em vínculos positivos. Ele está estruturado com base em um modelo que integra vínculos afetivos positivos que o indivíduo demonstra para com o trabalho (satisfação e envolvimento) e vínculos afetivos positivos com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

Para a formulação do construto, Siqueira e Padovam (2008) se basearam no conceito de bem-estar subjetivo proposto por Diener (1984),

formado pelos componentes: afetos positivos, afetos negativos e satisfação geral com a vida.

Deve-se observar que, entre os colaboradores de uma organização, se existe um alto nível de satisfação no trabalho, as tarefas desempenhadas por eles devem apresentar envolvimento, assim como um compromisso afetivo deve ser mantido e estabelecido entre esse indivíduo e a organização. Desse modo, é possível observar um estado de bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

Nessa pesquisa, utilizou-se os conceitos propostos por Diener et al. (1999) de afetos positivos e negativos, pois são os componentes organizacionais do construto bem-estar no trabalho.

Warr (1987) apresentou o primeiro modelo deste construto para a investigação da saúde mental que guiou diversos estudos acerca do bem-estar no trabalho, especialmente aqueles que se enquadravam na linha do bem-estar psicológico. Sua preocupação principal consistia em compreender o impacto de variáveis do contexto de trabalho dos indivíduos, em forma de emprego ou de desemprego, sobre a saúde mental. Ele propôs um conceito de saúde mental composto por cinco dimensões (figura 4.1).

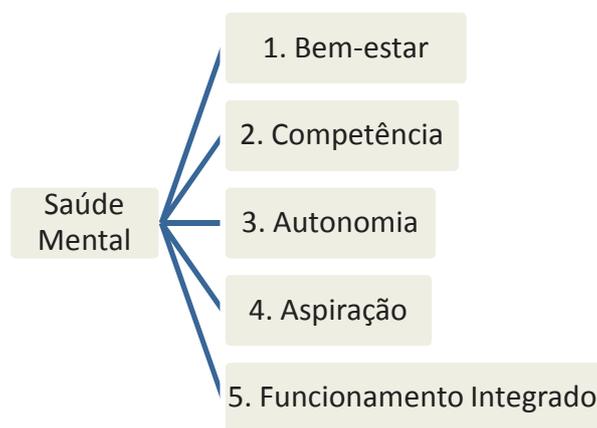


Figura 4-1 – Modelo para investigação da saúde mental

Fonte: Adaptado de Warr (1987)

A primeira delas refere-se justamente ao bem-estar, definido pelo autor como um estado afetivo do indivíduo, o qual é formado por dois componentes:

prazer e excitação, utilizados no seu modelo posterior de felicidade. Altos níveis de prazer refletem um estado afetivo positivo e, conseqüentemente, uma boa saúde mental; baixos níveis de prazer refletem estado afetivo negativo e está associado à baixa saúde mental. Em relação à dimensão excitação, que isoladamente não pode ser considerada como um indicador de bem-estar. A alta excitação e baixo prazer sugerem baixo bem-estar, enquanto alta excitação e alto prazer indicam um bem-estar elevado.

A segunda dimensão da saúde mental denominada de competência, se refere aos recursos psicológicos que a pessoa possui para o enfrentamento das pressões do dia a dia. No conceito de competência estão envolvidas, tanto as habilidades cognitivas e psicomotoras, quanto as características emocionais, como por exemplo, a capacidade de limitar apropriadamente as distorções perceptivas baseadas no afeto. A dimensão competência pode ser definida em termos objetivos (o que a pessoa realmente pode fazer) ou subjetivos (percepção do indivíduo sobre sua competência). O autor ressalta, porém, que considerar todos os tipos de baixa competência como evidência de baixa saúde mental consiste numa inferência errônea, pois qualquer pessoa é incompetente em algumas situações. Além disso, a noção de competência pode variar em função do contexto em que o indivíduo está inserido.

O terceiro componente atribuído à saúde mental é a autonomia ou a habilidade do indivíduo para resistir às pressões do ambiente e determinar suas próprias opiniões e ações. Assim como a baixa autonomia é indesejável para a saúde mental, muita autonomia também pode ser vista como negativa. Neste último caso, o excesso de autonomia pode se apresentar sob a forma de rejeição a qualquer influência de outras pessoas e intolerância aos demais. Portanto, a consideração da autonomia deve cobrir duas facetas: a primeira corresponde ao quanto a pessoa é um agente independente, atuante sobre o ambiente a partir de seus próprios julgamentos e responsável por suas ações; a segunda refere-se ao quanto o indivíduo é interdependente de outras pessoas, contribuindo para os interesses de todos e buscando suas próprias satisfações.

O quarto componente da saúde mental, a aspiração, consiste no interesse do indivíduo pelo seu ambiente e manifesta-se pelo estabelecimento de metas e pelo esforço ativo em atingi-las. De modo geral, altos níveis de aspiração refletem boa saúde mental. Assim como no caso da autonomia,

porém, um nível muito alto de aspiração poderia prejudicar a saúde mental. Isso ocorre quando o indivíduo deseja coisas irreais, que estão além da sua competência ou são restritas pelo ambiente.

Por fim, o autor propôs o funcionamento integrado como outro componente da saúde mental. Essa é uma dimensão qualitativamente diferente das outras e diz respeito ao funcionamento geral do indivíduo e à múltipla relação entre os outros quatro componentes. Para o autor, uma pessoa psicologicamente saudável deveria apresentar diversas formas de harmonia e equilíbrio.

A proposta de Warr (1987) recebeu grande aceitação dos pesquisadores e serviu como base para estudos voltados ao contexto do bem-estar. Van Horn et al. (2004), por exemplo, utilizaram o modelo de saúde mental de Warr (1987) e a teoria de Ryff (1989) sobre bem-estar geral para desenvolver uma definição e uma estrutura do bem-estar no trabalho.

Pesquisas internacionais sobre o tema bem-estar no trabalho discorrem basicamente sobre as diversas definições do construto (Vestling, 2003; Siegrist, 2006; Zheng & Zheng, 2010; Sirgy, 2011).

Algumas pesquisas utilizaram o construto bem-estar no trabalho como variável critério, como no estudo de Resende (2008), que investigou o impacto das bases de poder do supervisor e dos conflitos entre supervisor e subordinado e entre colegas de um grupo de trabalho no bem-estar dos trabalhadores; o estudo de Paschoal (2008), que analisou o impacto do suporte organizacional, do suporte social e da interação entre oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho e valores pessoais sobre o bem-estar no trabalho; a pesquisa de Prado (2005), que testou um modelo que previa a satisfação no trabalho como antecedente direto dos sentimentos de prazer e sofrimento, enquanto renda, jornada de trabalho e a percepção de suporte organizacional, por outro lado, seriam antecedentes indiretos; Silva (2009), que analisou relações entre as dimensões afetivas do bem-estar subjetivo, estratégias de *coping* e fatores sócio demográficos em trabalhadores.

Portanto, para que se possa observar entre trabalhadores um nível elevado de bem-estar no trabalho, seria necessário que eles relatassem estar satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que

realizam e, finalmente, revelassem que mantêm compromisso afetivo com a organização empregadora.

Diener et al. (2003) sugerem que bem-estar no trabalho possa ser entendido como um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

Como o construto de bem-estar no trabalho foi recentemente sistematizado por Siqueira e Padovam (2008) ainda existem poucos estudos na literatura investigando a relação deste com outras variáveis do contexto organizacional ou estudos que testem a estrutura proposta pelas autoras. Sendo assim, esse estudo contribui nessa direção.

O próximo capítulo trata do modelo empírico, objetivos e hipóteses do estudo.

5 MODELO EMPÍRICO

Neste capítulo encontra-se o modelo empírico, formado pelos objetivos e hipóteses investigativas. Para os três objetivos da pesquisa foram estabelecidas as respectivas hipóteses investigativas e suas justificativas teórico-conceituais.

5.1 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto por este estudo sugere que as relações entre a cultura organizacional, mensurada pelos valores e práticas organizacionais, influenciam os afetos positivos e negativos do bem-estar no trabalho, sendo que essa relação é mediada pelo suporte organizacional e *coping*. De forma mais detalhada, o modelo propõe que diferentes pressupostos geram diferentes níveis de bem-estar. Por sua vez, as diversas práticas e valores organizacionais adotados produzem contextos organizacionais distintos e predisposição para diferentes tipos de bem-estar, cada qual capaz de despertar reações emocionais diferentes, reações estas caracterizadas como componentes críticos, tanto da saúde organizacional quanto da saúde do trabalhador.

O modelo apresentado na figura 5.1 contempla o impacto da cultura organizacional sobre o bem-estar. Nesse sentido, sugere-se que o bem-estar no trabalho é o reflexo das percepções e atitudes dos empregados com relação aos diversos aspectos da organização através de suas práticas e valores, e principalmente à organização como um todo. O teor e a intensidade destas percepções e atitudes são determinados pelo grau de bem-estar gerado por condições organizacionais negativas ou desfavoráveis. Percepções e atitudes negativas impõem mudanças nas práticas gerenciais, que por sua vez pedem mudanças nas pressuposições – cerne da cultura organizacional. Desse modo, é tecida uma mudança na cultura organizacional.

Conforme discutido nos capítulos anteriores, as variáveis preditoras do estudo são os valores e práticas organizacionais. As variáveis mediadoras são o suporte organizacional e o *coping*. As variáveis critérios são os afetos

positivos e negativos do bem-estar no trabalho. A figura 5.1 apresenta o modelo proposto.

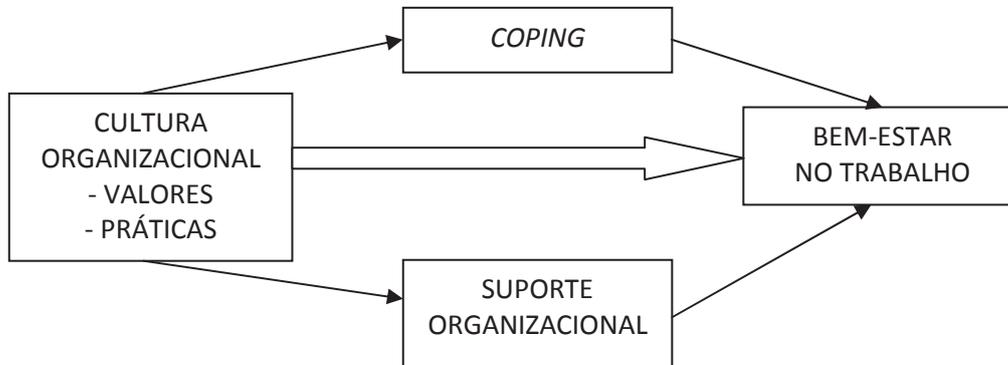


Figura 5.5 – Modelo de Cultura/Coping/Suporte/Bem-Estar

Fonte: Figura elaborada pelo autor exclusivamente para este estudo

5.2 OBJETIVOS

O objetivo principal dessa pesquisa é identificar o impacto da cultura organizacional – mensurada pelos valores e práticas organizacionais - sobre as experiências positivas e negativas do bem-estar no trabalho, mediadas pelo suporte organizacional e *coping*. A análise dessas relações contribui para uma maior percepção da importância desses construtos no estudo das organizações.

Diante do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos:

Objetivo 1: Analisar a influência da cultura organizacional, mensurada pelos valores e práticas organizacionais, nos Afetos Positivos e Negativos do Bem-Estar dos Trabalhadores;

Objetivo 2: Analisar a influência das práticas e valores organizacionais sobre o suporte organizacional;

Objetivo 3: Analisar a influência das práticas e valores organizacionais sobre as estratégias de *coping* utilizadas pelos trabalhadores;

Objetivo 4: Analisar a influência do *coping* como mediadora relação entre valores e práticas organizacionais e os Afetos Positivos e Negativos do Bem-Estar dos Trabalhadores;

Objetivo 5: Analisar a influência do suporte organizacional como mediadora relação entre valores e práticas organizacionais e os Afetos Positivos e Negativos do Bem-Estar dos Trabalhadores.

5.3 HIPÓTESES

5.3.1 Hipótese 1 referente ao Objetivo 1

Baseando-se nos diversos estudos de Hofstede (1980, 1983, 1998, 2003), Hofstede et al. (2010) e Tamayo et al. (1996, 2000, 2001, 2002, 2004, 2005), observou-se que os valores e as práticas organizacionais constituem os elementos culturais mais frequentemente citados, quando se considera a cultura organizacional. Bedani (2008) analisou a influência dos valores e práticas organizacionais sobre estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Collins e Porras (1996) entendem que valores e práticas desempenham funções complementares. Enquanto os valores mantêm a organização unida durante as diferentes fases de seu desenvolvimento, as práticas são responsáveis por promover continuamente as adaptações necessárias, que garantem a sobrevivência organizacional, frente a um ambiente externo marcado por constantes transformações. Os valores remetem à ideia de preservação e coesão, enquanto as práticas estimulam o progresso e a mudança organizacional.

De acordo com Trice e Beyer (1986), em essência, a cultura organizacional pode ser mapeada pela combinação destas duas categorias básicas de componentes: valores e práticas.

Os valores organizacionais são representados pelos fatores “Profissionalismo Cooperativo” que trata da valorização do empregado quanto à eficácia e competência utilizadas na realização de suas atividades e em atingir suas metas; o “Profissionalismo Competitivo” que considera a valorização da competência, desempenho e eficácia do funcionário para atingir os objetivos acima de qualquer coisa e “Satisfação e Bem-Estar dos Empregados” que considera a valorização quanto ao bem-estar, satisfação e motivação do empregado no local onde atua para que o ambiente de trabalho se torne mais prazeroso e agradável. Segundo Ferreira e Assmar (2008), as práticas organizacionais são representadas pelos fatores “Integração Externa” (parcerias e integração com outras organizações e instituições) e “Promoção do Relacionamento Interpessoal” (referente às práticas de promoções das relações interpessoais e satisfação dos empregados).

Assim, a hipótese acerca da relação entre cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores é:

Hipótese: Os fatores relacionados aos valores organizacionais (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados) e os fatores relacionados às práticas (integração externa e promoção do relacionamento interpessoal) estão associados positivamente aos afetos positivos e negativamente aos afetos negativos. Desta maneira, quanto maiores os valores de profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados, maiores serão os afetos positivos e menores os afetos negativos do bem-estar no trabalho. Da mesma maneira, quanto maiores as práticas de integração externa e promoção do relacionamento interpessoal, maiores serão os afetos positivos e menores os afetos negativos do bem-estar no trabalho.

5.3.2 Hipótese 2 referente ao Objetivo 2

Machado (2007) investigou o impacto da cultura organizacional mensurada pelos valores e práticas organizacionais na percepção de suporte organizacional, concluindo que os valores da satisfação e bem-estar dos

empregados e profissionalismo cooperativo e as práticas de relacionamento interpessoal foram preditores do suporte organizacional.

Assim, a hipótese acerca da relação entre valores e práticas organizacionais com o suporte organizacional é:

Hipótese: Os fatores relacionados aos valores (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados) e os fatores relacionados às práticas (integração externa e promoção do relacionamento interpessoal) estão associados positivamente à percepção de suporte organizacional.

5.3.3 Hipótese 3 referente ao Objetivo 3

Segundo Folkman et al. (1996), estratégias de *coping* são esforços cognitivos e comportamentais que se desenvolvem como respostas às situações internas das organizações avaliadas como excessivas para os recursos dos trabalhadores e essas estratégias podem ser motivadas pelos valores e práticas organizacionais.

Assim, a hipótese acerca da relação entre valores e práticas organizacionais e o *coping* é:

Hipótese: Os fatores relacionados aos valores (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados) e os fatores relacionados às práticas (integração externa e promoção do relacionamento interpessoal) estão associados positivamente ao *coping* de controle e negativamente ao *coping* de manejo e de esquiva.

5.3.4 Hipótese 4 referente ao Objetivo 4

Segundo Folkman e Lazarus (1980, 1985), pessoas que utilizam mais frequentemente as estratégias de aproximação estão mais propensas a

solucionar seus problemas, são mais bem sucedidas na solução de crises, têm maior autoconfiança e são menos susceptíveis à depressão. Por outro lado, pessoas que utilizam com mais frequência estratégias de evitação tendem a obter piores resultados em relação à sua saúde e bem-estar.

No estudo de Pinheiro et al. (2003), os resultados apontam que a utilização de *coping* de controle esteja associada positivamente à percepção favorável do ambiente de trabalho e negativamente ao estresse. Neste aspecto, quando sujeito a circunstâncias insalubres como a sobrecarga de trabalho, ou ainda sob exaustão emocional intensa, esquivar-se passa a ser a estratégia mais utilizada, embora não necessariamente a mais eficaz.

Assim, a hipótese acerca da relação entre valores e práticas organizacionais com o bem-estar no trabalho sendo mediada pelo *coping* é:

Hipótese: As estratégias de enfrentamento adaptativas de manejo e controle aumentam a influência dos valores e práticas organizacionais sobre os afetos positivos do bem-estar no trabalho. Por outro lado, as estratégias evitativas de esquivar-se aumentam a influência dos valores e práticas organizacionais sobre os afetos negativos do bem-estar no trabalho.

5.3.5 Hipótese 5 referente ao Objetivo 5

Um dos aspectos que pode ser identificado no suporte organizacional consiste nas características e condições de trabalho derivadas de ações da organização dirigidas aos seus membros. Tais ações poderiam influenciar diretamente as emoções vivenciadas pelo trabalhador. Por exemplo, ações relacionadas à carga de trabalho poderiam suscitar diretamente experiências afetivas durante o dia a dia organizacional. Além disso, as ações organizacionais, como aquelas relacionadas à gestão do desempenho e ascensão profissional, por exemplo, estão associadas a práticas que poderiam favorecer a experiência de expressão e realização pessoal no trabalho. O suporte organizacional envolve ainda a ideia de retribuição organizacional aos esforços do trabalhador. Pretendeu-se investigar se a percepção do

trabalhador de que a organização oferece condições compatíveis com seus esforços podem influenciar diretamente resultados como as emoções no trabalho. Machado (2007) investigou o impacto da cultura organizacional mensurada pelos valores e práticas organizacionais na percepção de suporte organizacional, concluindo que os valores da satisfação e bem-estar dos empregados e profissionalismo cooperativo e as práticas de relacionamento interpessoal foram preditores do suporte organizacional.

Assim, a hipótese acerca da relação entre valores e práticas organizacionais com o bem-estar no trabalho sendo mediada pela percepção de suporte organizacional dos colaboradores é:

Hipótese: O fator de percepção de suporte organizacional será mediador da relação entre os valores e práticas organizacionais e o bem-estar no trabalho, ou seja, espera-se que quanto mais positiva a percepção de suporte organizacional pelos trabalhadores, maiores serão as influências dos valores e práticas organizacionais sobre os afetos positivos e menores nos afetos negativos do bem-estar no trabalho.

5.4 VARIÁVEIS DE PESQUISA

Uma variável é qualquer característica que possa sofrer alteração por meio das pessoas ou das situações, podendo ser de diferentes tipos: preditora e critério (Breakwell et al., 2010). Segundo os autores, a variável preditora é aquela que o pesquisador manipula ou que é controlada e, como tal, é a variável em cujo efeito ele está interessado.

A variável critério ou de resposta é a medida comportamental determinada pelo pesquisador, ou seja, é o resultado que pode ou não ser predito, que dependerá da variável preditora (Breakwell et al., 2010). Em outras palavras, a variável preditora é a que causa ou influencia o resultado, e a variável critério é influenciada pela variável preditora (Marczyk, DeMatteo & Festinger, 2005).

Esta pesquisa utiliza como variável preditora ou variável antecedente as práticas e valores organizacionais; como variáveis mediadoras, o *coping* e o

suporte organizacional; e como variável critério, os afetos positivos e negativos do bem-estar dos trabalhadores. Em resumo, este estudo inclui 20 variáveis preditoras e mediadoras e duas variáveis critério (afeto positivo e negativo), listadas no quadro 5.1. A unidade de análise do estudo é a Superintendência de Empreendimentos de Geração da empresa Furnas Centrais Elétricas e os instrumentos de coleta de dados são os formulários ou questionários respondidos relativos às escalas de cultura organizacional (valores e práticas), suporte organizacional, *coping* e bem-estar no trabalho.

Quadro 5.1– Variáveis Preditoras, Mediadoras e Critério

Dimensão		Variável	Total
Cultura Organizacional	Valores	Profissionalismo cooperativo	5
		Profissionalismo competitivo e individualista	
		Satisfação e bem-estar dos empregados	
	Práticas	Integração externa	
		Promoção do relacionamento interpessoal	
Suporte Organizacional		Percepção de Suporte Organizacional	1
Coping		Manejo	3
		Auto Controle	
		Fuga-Esquiva	
Dados Sociodemográficos		Idade	7
		Sexo	
		Estado civil	
		Escolaridade	
		Formação	
		Situação Funcional	
		Cidade	
Bem-estar no Trabalho		Afetos Positivos	2
		Afetos Negativos	

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

5.5 LOCUS DA PESQUISA

Furnas Centrais Elétricas atua há mais de 50 anos nas áreas de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica em uma região

onde estão situados 51% dos domicílios brasileiros e que responde por 65% do PIB brasileiro. De toda energia consumida no Brasil, mais de 40% passam pelo Sistema Furnas. A participação da empresa no suprimento é de 97% no Distrito Federal, 92% no Rio de Janeiro; 91% em Mato Grosso; 81% no Espírito Santo; 61% em Goiás; 58% em São Paulo; 45% em Minas Gerais, e 16% no Tocantins.

Fundada em 1957, para fazer frente ao acelerado processo de urbanização do país na década de 1950, possui hoje um complexo de doze usinas hidrelétricas, duas termelétricas, mais de 19 mil km de linhas de transmissão e 49 subestações. A capacidade instalada da Empresa é de 10.050 MW, o que representa aproximadamente 10% da geração do país, sendo 7.971 MW instalados em usinas próprias e 2.079 MW em parceria com a iniciativa privada ou em Sociedade de Propósito Específico (SPE). Através de cinco linhas de transmissão, que cruzam 900 km desde o Estado do Paraná até São Paulo, são transportados 14.000 MW gerados pela maior usina hidrelétrica do mundo – Itaipu.

É uma empresa da administração indireta do Governo Federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia e controlada pela Eletrobrás. Sua missão é atuar como empresa do ciclo da energia elétrica, ofertando produtos a preços razoáveis e serviços adequados para melhorar a condição humana. A visão é ser empresa de excelência no ciclo de energia elétrica, contribuindo para o bem-estar da sociedade, o desenvolvimento tecnológico do país e a conservação do meio ambiente.

A Superintendência de Empreendimentos de Geração (SG.C) é a área específica objeto dessa pesquisa. Atua na construção de usinas hidrelétricas, abrangendo desde os estudos de viabilidade técnico-econômicos, elaboração dos projetos, contratação e gerenciamento da construtora que realizará o empreendimento e fiscalização do andamento do projeto. Os serviços realizados pela SG.C são o foco principal do negócio da empresa.

5.6 POPULAÇÃO DA PESQUISA

Para efeitos desta pesquisa, a população da qual foi retirada a amostra constituiu-se dos colaboradores que compõem os quadros da Superintendência de Empreendimentos de Geração pertencente à Diretoria de Expansão de FURNAS Centrais Elétricas S.A. A população perfaz um total de 387 empregados, localizados em diversas cidades e regiões (Sudeste, Centro-Oeste e Norte). No quadro 5.2 são apresentadas as características socioprofissionais desta população.

Quadro 5.2– Características socioprofissionais da população

Características	Quantidade
Níveis Hierárquicos	
Funcionários Executivos	12
Funcionários Operacionais	375
TOTAL	387
Sexo	
Homens	342
Mulheres	55
Escolaridade	
Ensino Fundamental	13
Ensino Médio	168
Ensino Superior	106
Pós-Graduação (Doutorado + Mestrado + Especialização)	100
Situação Funcional	
Efetivos (concursados por concurso público)	284
Contratados (contratos temporários de trabalho)	103
Média de Idade	47 anos
Tempo médio de serviço na empresa	14 anos

Fonte: Relatório Gerencial de Furnas Centrais Elétricas – SG.C - Julho/2011

Para cálculo da amostra seguiu-se as orientações de Tabachnick e Fidel (1996) e de Richardson et al. (1999), que argumentam ser a finalidade da amostra permitir a generalização dos resultados observados para a população da qual este subconjunto foi retirado. Contudo, para que se possam estimar ou

inferir parâmetros para determinada população, faz-se necessário que os procedimentos estatísticos sejam realizados com uma amostra representativa deste universo.

Esses mesmos autores estimam que o tamanho da amostra em torno de 200 participantes é adequado para modelos de tamanho médio e pequeno. Desse modo, utilizando a fórmula definida pelos autores, resultou em uma amostra de 193 sujeitos.

O cálculo da amostra, segundo Richardson et al. (1999), denominada amostragem aleatória simples, foi ratificada e validada por Viegas (1999). A expressão estatística é a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

- n = tamanho da amostra
- N = tamanho da população
- σ = nível de confiança
- p = proporção das características pesquisadas no universo
- q = proporção do universo que não possui as características pesquisadas (1 – p)
- E2 = erro de estimação permitido

Para a definição do tamanho da amostra, foram estabelecidos os seguintes critérios:

- N=387 => População finita (387 funcionários);
- σ = Nível de confiança de 95% => $\sigma=1,96$ (Fonseca & Martins, 1996, p. 178; Bruni, 2011, p. 83);
- p = Estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida => No caso da impossibilidade de prever com exatidão o valor de “p” deve ser admitido “p = 0,50”, pois, dessa forma, tem-se o maior tamanho da amostra (Fonseca e Martins, 1996, p. 181);

- $q = 1 - p = 1 - 0,50 = 0,50$;
- $E^2 = \text{erro de estimativa suportado de } 5\% (E = 0,05)$.

Portanto, tem-se que o tamanho da amostra representativa desta população deve ser de:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 387}{((0,05)^2 \times (387 - 1)) + ((1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

Quando estes critérios e dados foram aplicados na fórmula, resultaram 193,04 sujeitos que constituem um subconjunto representativo da população pesquisada.

Tabachnick e Fidell (1996, p. 715) afirmam que a maneira mais simples de determinar o tamanho da amostra é realizar o cálculo: $N \geq 50 + 8M$, sendo que “M” é o número de variáveis independentes.

Entretanto, quando os pesquisadores desejam observar a significância de cada variável separadamente, Tabachnick e Fidell (1996) recomendam o seguinte cálculo:

$$N \geq 104 + M.$$

Deste modo, para o estudo em questão: $N = 104 + 20 = 124$ sujeitos.

A coleta de dados foi realizada e totalizou 204 respondentes, atendendo assim a amostra representativa da população, segundo os autores, representando aproximadamente 53% da população.

6 MÉTODO

Este capítulo descreve os participantes, instrumentos utilizados na coleta dos dados e os procedimentos.

6.1 PARTICIPANTES

Para atender ao cálculo da amostra, que resultou em 193 sujeitos, participaram deste estudo 204 trabalhadores que atuam em diferentes departamentos da empresa e regiões do Brasil. Todos foram escolhidos por conveniência, sendo 72,2% do sexo masculino e 27,8% do sexo feminino. A média de idade dos participantes é de 35,16 anos, variando de 18 a 66 anos (DP=1,3). Destes, 20,8% declararam-se solteiros, 68,0% casados, 5,1% separados e 2,5% divorciados.

O quadro 6.1 apresenta a caracterização da amostra. Podem ter ocorrido algumas diferenças no total de algumas variáveis, devido ao fato de alguns respondentes não terem preenchido todas as informações do questionário.

Quadro 6.1 – Caracterização da Amostra (n = 204)

Variáveis	Níveis	f	%	Intervalo	Média	Desvio-Padrão
Sexo	Masculino	143	72,2			
	Feminino	55	27,8			
Idade (anos)				18 – 66 anos	35,16 anos	1,3
Estado Civil	Solteiro	41	20,8			
	Casado	134	68,0			
	Separado	10	5,1			
	Divorciado	5	2,5			
Situação Funcional	Efetivos	284	73,4			
	Contratados	103	26,6			

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

6.2 INSTRUMENTOS

A coleta de dados relativa às variáveis definidas nessa pesquisa foi efetuada por meio de um questionário (Anexo 1) que contém as escalas utilizadas e a parte referente aos dados sócio demográficos.

Primeiramente foi calculada a consistência interna (Alpha de Cronbach) que diz respeito à estimativa de consistência interna dos escores utilizados na investigação. O valor do Alpha de Cronbach aumenta na medida em que as intercorrelações entre os itens da investigação se direcionam para medir um determinado construto. Portanto, ele mede a eficiência com que determinado conjunto de itens mensura tal construto (Cronbach, 1975). Esse indicador é uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Ele mede a correlação entre respostas em um questionário, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (Hora et al., 2010).

Escala de Experiências Positivas e Negativas no Trabalho (EPONET)

Para medir o bem-estar no trabalho utilizou-se a escala construída e validada por Diener et al. (1999). Os doze itens foram respondidos por meio de uma escala no modelo Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca ou muito raramente) a 5 (muitas vezes). Os coeficientes de fidedignidade (Alfa de Cronbach) obtidos neste estudo foram de 0.90 para “Afetos Positivos” (6 itens) e 0.87 para “Afetos Negativos” (6 itens), confirmando os obtidos originalmente nos estudos de Diener et al. (1999) de $\alpha=0,92$ para ambos.

Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

A cultura organizacional foi medida por meio dos valores e práticas utilizando-se a escala construída e validada por Ferreira e Assmar (2008), originalmente denominado de Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), versão reduzida, composto por 25 itens distribuídos

em cinco fatores. Esse instrumento objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus colaboradores. Os trabalhadores indicam a sua percepção numa escala, modelo Likert, variando de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente).

Os valores organizacionais incluem 15 itens que descrevem três fatores: Profissionalismo Cooperativo (5 itens; $\alpha=0,87$); Profissionalismo Competitivo (5 itens; $\alpha=0,74$) e Satisfação e Bem-Estar dos Empregados (5 itens; $\alpha=0,86$). As práticas organizacionais incluem 10 itens que descrevem dois fatores: Integração Externa (5 itens; $\alpha=0,84$) e Promoção do Relacionamento Interpessoal (5 itens; $\alpha=0,71$).

O estudo de Ferreira e Assmar (2008) foi composto pelos fatores de Profissionalismo Cooperativo ($\alpha=0,93$); Profissionalismo Competitivo ($\alpha=0,74$); Satisfação e Bem-Estar dos Empregados ($\alpha=0,89$); Integração Externa ($\alpha=0,87$) e Promoção do Relacionamento Interpessoal ($\alpha=0,75$). Os coeficientes obtidos nessa pesquisa confirmam o estudo feito pelos autores.

A versão reduzida do IBACO mantém as qualidades psicométricas da versão original (Ferreira & Assmar, 2008).

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)

Para medir o suporte organizacional utilizou-se a escala construída originalmente e validada por Eisenberger et al. (1986) e posteriormente validada para o Brasil por Siqueira (1995). O objetivo é medir possíveis julgamentos da organização sobre seus empregados e algumas de suas ações em situações diversas que resultariam em benefícios ou prejuízos para os mesmos.

Essa escala (Anexo I – Parte III), em sua forma reduzida, é composta por nove itens e um fator (Percepção de Suporte Organizacional).

Em uma primeira análise estatística a escala não obteve índices psicométricos aceitáveis. Neste sentido, observou-se o índice de comunalidade. Essa análise é feita com base no pressuposto de que a

variância total de uma variável em particular terá dois componentes na comparação com as demais variáveis: a variância comum, na qual ela estará dividida com outras variáveis medidas, e a variância única, que é específica para essa variável. Comunalidade é a proporção de variância comum presente numa variável. Itens cuja comunalidade é inferior a 0,5 podem levar a uma baixa consistência interna do fator (Hair et al., 1995; Field, 2009).

Neste sentido, decidiu-se pela retirada de três itens (1 - Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte; 3 - É possível obter ajuda desta empresa quando tenho algum problema e 8 - Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo), cujas comunalidades foram menores que 0,5. Desse modo, considerando somente os seis itens com comunalidades maiores que 0,5, a consistência interna foi de 0,59. Quando o item “2-Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam” foi retirado da análise, resultou em um $\alpha=0,88$ para cinco itens. As respostas foram dadas em uma escala *Likert* de sete pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

O coeficiente de fidedignidade (5 itens; $\alpha=0,88$) confirma o obtido originalmente nos estudos de Siqueira (1995) de $\alpha=0,86$ para 6 itens.

Escala de Coping (EC)

Na década de 1980, Folkman e Lazarus (1980, 1985) criaram um *checklist* de medidas de *coping* que mostram o enfrentamento dos empregados em relação à organização na qual trabalham, como respostas a situações determinantes de estresse específicas. Este instrumento contém 68 itens e está voltado para estratégias centradas na emoção e no problema. Em 1985, esses autores elaboraram uma revisão e publicaram a escala *Ways of Coping* – WOC (Folkman & Lazarus, 1985) constituída por 66 itens que englobam pensamentos e ações utilizadas para lidar com demandas internas e externas de um evento estressor. Ressalta-se que esse instrumento foi validado no Brasil por Savóia, Santana e Mejias (1996).

Neste trabalho utilizou-se a escala reduzida composta por 29 itens que descrevem três fatores – Manejo, Controle e Esquiva. Como a consistência

interna foi baixa quando se considerou os 29 itens originais da escala, optou-se por incluir somente os itens cujas comunalidades resultaram maiores que 0,5. Desse modo, foram selecionados 16 itens distribuídos a seguir: Manejo (6 itens; $\alpha=0,68$); Controle (7 itens; $\alpha=0,66$) e Esquiva (3 itens; $\alpha=0,63$). As respostas foram dadas em uma escala *Likert* de cinco pontos variando de 1(nunca) a 5 (sempre).

Esses coeficientes aproximam dos obtidos originalmente nos estudos de Folkman & Lazarus (1985), de $\alpha=0,81$ para os fatores de Manejo, $\alpha=0,78$ para Controle e $\alpha=0,77$ para Esquiva.

Foram eliminados 13 itens que não alcançaram o critério estipulado de carga fatorial maior que 0,40, permanecendo 16 itens submetidos à mesma técnica de análise.

Geralmente afirma-se que um valor mínimo de 0,7 é aceitável para o Alfa de Cronbach, e valores abaixo indicam uma escala não confiável. Porém, para alguns construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 podem ser esperados devido à diversidade do que está sendo medido (Field, 2009, p. 594). Ainda segundo afirmam Cortina (1993) e Kline (1986), deve-se esperar esse tipo de resultado nas ciências sociais podendo-se afirmar que existe confiabilidade em todas as escalas desse estudo. Como nenhum item que permaneceu na análise causou um substancial decréscimo do alfa, e todos os itens na correlação total tiveram carga fatorial maior que 0,3, significa que os itens remanescentes na análise se correlacionam bem em toda a escala.

Dados Sociodemográficos

O instrumento apresenta ainda 12 itens contendo dados sociodemográficos, a saber: idade, sexo, estado civil, escolaridade, formação, gerente formal ou não, efetivo ou contratado, cargo, departamento, superintendência, cidade de residência e Estado. O quadro 6.2 descreve a natureza das medidas utilizadas neste estudo e a origem das escalas.

Quadro 6.2– Caracterização dos instrumentos de medida

Variável Medida	Instrumento utilizado	Autores	Natureza do Instrumento	Número de Itens	Fatores	α	α Original dos Autores
Bem-Estar no Trabalho	Escala de Experiências Positivas e Negativas no Trabalho (EPONET)	Diener et al. (1999)	Bidimensional	6	Afetos Positivos	0,90	0,92
				6	Afetos Negativos	0,87	0,92
Valores Organizacionais	Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)	Ferreira e Assmar (2008)	Tridimensional	5	Profissionalismo Cooperativo	0,87	0,93
				5	Profissionalismo Competitivo	0,74	0,74
5				Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	0,86	0,89	
Práticas Organizacionais			Bidimensional	5	Integração Externa	0,84	0,87
	5	Promoção do Relacionamento Interpessoal		0,71	0,75		
Suporte Organizacional	Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)	Eisenberger et al. (1986)	Unidimensional	5	Percepção de Suporte Organizacional	0,88	0,86
Coping	Escala de Coping (EC)	Folkman e Lazarus (1980, 1985)	Tridimensional	6	Manejo	0,68	0,81
				7	Controle	0,66	0,78
				3	Esquiva	0,63	0,77

Fonte: Quadro elaborado pelo autor exclusivamente para este estudo

6.3 PROCEDIMENTOS

O presente estudo foi devidamente apresentado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás em 20/10/2011 (Anexo 2).

A distribuição do instrumento de pesquisa ocorreu por meio de endereços de e-mail fornecidos pelos próprios participantes. Foram enviados a eles os questionários da pesquisa, uma carta explicativa sobre os objetivos do estudo e a solicitação de sua participação através do preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE (Anexo III) trouxe todas as informações acerca da ausência de riscos para a integridade física,

emocional, social e financeira dos sujeitos, assegurando-lhes total sigilo às respostas fornecidas. Adicionalmente, o TCLE esclareceu que a ausência de riscos possibilitava ao pesquisador estimar que nenhum ressarcimento estivesse previsto para os participantes. Os questionários respondidos e os TCLE's foram devolvidos por e-mail ou deixados dentro de um envelope pelos próprios participantes.

Os questionários foram enviados por e-mail em janeiro de 2012 e retornaram cerca de três meses depois. Os sujeitos da pesquisa responderam livremente e independentemente à pesquisa.

7 RESULTADOS

Este capítulo detalha a análise exploratória de dados, testando os dados atípicos e perdidos, as hipóteses fundamentais para a realização de testes paramétricos, normalidade, colinearidade e multicolinearidade, além dos resultados da pesquisa e sua discussão, procurando ampliar a compreensão sobre o fenômeno na realidade brasileira.

Os dados do estudo, todos representados por indicadores numéricos, fazem parte de um banco de dados eletrônico tratados por diversos subprogramas do *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 18.0 para Windows.

O objetivo da análise exploratória de dados, segundo Bruni (2011), é fornecer uma primeira ideia sobre os dados a serem analisados. Segundo Ribas e Vieira (2011), a informação de qualidade constitui o alicerce da excelência dos resultados da pesquisa científica, ou seja, é indispensável que seja realizada uma exploração inicial dos dados a fim de verificar se há falta de observações ou casos atípicos, se as hipóteses associadas à ferramenta selecionada foram adequadamente atendidas, bem como identificar se os eventuais afastamentos das condições ideais poderão comprometer os resultados da análise.

A análise exploratória inicial dos dados foi realizada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas paramétricas.

Primeiramente foi realizada uma estatística descritiva a fim de facilitar a interpretação, entender o comportamento da população e extrapolar as conclusões da amostra à população. As técnicas envolvidas na estatística descritiva desse estudo foram a média, moda, mediana, desvio padrão, variância, curtose, assimetria, mínimo e máximo, estimativas, histograma, gráfico Q-Q e frequências.

As variáveis podem ser qualitativas ou não numéricas, e quantitativas ou numéricas.

A variável é qualitativa quando os possíveis valores que assume representam atributos ou qualidades. Se tais variáveis têm uma ordenação natural, indicando intensidades crescentes de realização, ou seja, permitem comparações, elas são classificadas como “qualitativas ordinais”. Quando não é possível estabelecer uma ordem natural entre seus valores, ou seja, não permitem comparações, elas são classificadas como “qualitativas nominais”.

A partir dos dados brutos coletados foi construída, para cada variável, uma nova tabela com as informações resumidas. Esta tabela é denominada tabela de frequência e inclui os valores das variáveis e suas respectivas contagens, as quais são denominadas frequências absolutas. Segundo Bruni (2011), o objetivo maior de construção de tabelas envolve facilitar a extração de informações da base de dados analisada. No caso de variáveis qualitativas, a tabela de frequência consiste em listar os valores possíveis da variável, numéricos ou não, e fazer a contagem na tabela de dados brutos do número de suas ocorrências.

Como as frequências para todas as variáveis do estudo apresentaram um total válido maior que 95%, é correto afirmar que, em relação às frequências, o banco de dados apresenta um nível de confiança aceitável (Fonseca e Martins, 1996, p. 178; Bruni, 2011, p. 83).

7.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA: DADOS ATÍPICOS

Procedeu-se a pesquisa por dados atípicos da amostra, que são valores excessivamente reduzidos ou elevados, e que podem distorcer os resultados, o que poderia levar a conclusões conflitantes (Ribas & Vieira, 2011). Eles podem ser causados por registro ou lançamento equivocado do dado, ou podem estar presentes no fenômeno estudado.

Esse exame inicial foi conduzido com análise das estatísticas descritivas de todas as variáveis. Segundo Ribas e Vieira (2011), a observação atípica pode acontecer quando um caso apresenta valores extremos em determinada variável (*outlier univariado*) ou a combinação incomum de valores em diversas variáveis (*outlier multivariado*).

É possível identificar “*outliers univariados*” com análise descritiva, pois apresentam as propriedades de magnitudes de seus escores padronizados maiores do que “+3” ou menores do que “-3”, e seus escores padronizados não são integrados aos escores padronizados das observações remanescentes (Ribas & Vieira, 2011). Deste modo, foram obtidos os escores padronizados de todas as variáveis, não sendo observados dados atípicos univariados.

A identificação dos “*outliers multivariados*” é uma observação com valores em diversas variáveis que não são necessariamente atípicas quando cada variável é considerada separadamente, sendo, entretanto, atípica a sua combinação. A identificação se faz através da distância de “*Mahalanobis*” que mensura a distância de cada ponto individual no espaço de “n” dimensões em relação ao centróide da amostra de dados (Ribas & Vieira, 2011). Deste modo, observações que exibam valores elevados para a distância de “*Mahalanobis*” estão mais afastadas da média do que aqueles pontos mais próximos. As observações com elevada distância são potencialmente atípicas quando “ $p < 0,001$ ”, dado que é recomendável especificar um nível de significância conservador (Ribas & Vieira, 2011). Selecionou-se a variável critério (bem-estar) e as variáveis preditoras (valores e práticas organizacionais) e mediadoras (suporte organizacional e *coping*) por meio de suas sub-variáveis. Foi realizada a verificação dessas distâncias e como não foram encontrados dados atípicos, não houve a necessidade de retirada de registro do banco de dados.

7.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA: DADOS PERDIDOS

Segundo Ribas e Vieira (2011), é fundamental, na inspeção preliminar dos dados, abordar a questão dos dados perdidos. Como os dados da pesquisa foram inseridos de um questionário, poderia haver participantes que não responderam a determinadas questões. Os dados faltosos foram substituídos pela média. Ainda segundo os autores, quando a amostra é razoavelmente elevada, variando de 200 a 400 observações, o percentual de dados perdidos é normalmente pequeno, de 5 a 10%. Como essa pesquisa obteve 204 observações, de uma população de 387 sujeitos, está dentro do universo mencionado pelos autores (Ribas & Vieira, 2011; Field, 2009).

Optou-se nesse estudo pelo método da reposição pela média de todos os dados faltosos da variável, no qual o dado perdido é substituído pela média da variável, produzindo uma média idêntica à existente, antes da reposição (Ribas & Vieira, 2011). Essa verificação mostrou que existiam somente 13 sujeitos com dados faltosos, representando 6,4% do total da amostra, o que não compromete a análise dos dados, pois segundo Ribas e Vieira (2011) está dentro da normalidade de dados perdidos.

7.3 HIPÓTESES PARA A REALIZAÇÃO DE TESTES PARAMÉTRICOS

Além da relevância de se realizar a inspeção inicial nos dados para detecção de dados atípicos e dados perdidos, é fundamental verificar se as variáveis exibem distribuição adequada para a realização de testes paramétricos. Isto porque, quando se utiliza dado não paramétrico em teste paramétrico, os resultados não exibem precisão (Ribas & Vieira, 2011; Magalhães & Lima, 2011).

Segundo Ribas e Vieira (2011), os testes paramétricos são procedimentos estatísticos baseados na distribuição normal e estão alicerçados em quatro hipóteses fundamentais, as quais devem ser satisfeitas para que os resultados do teste sejam precisos. Essas hipóteses são: dados métricos, dados independentes, dados com distribuição normal e variância homogênea.

Supõe-se, assim, que os dados das variáveis sejam provenientes de populações onde os dados são métricos, com pelo menos escala intervalar; há independência entre os dados, ou seja, o comportamento de determinado participante não exerce influência sobre o comportamento do outro; dados tenham distribuição normal; e a variância seja a mesma entre os dados das diferentes variáveis.

A hipótese dos dados serem métricos com escala intervalar foi validada, pois o próprio questionário desse estudo atendeu a essa hipótese, onde as escalas definidas foram de *Likert*, variando de 1 a 5 ou 1 a 7, conforme o item em questão (Anexo I). As variáveis sociodemográficas também possuem uma escala intervalar conforme apresentado no mesmo anexo.

A independência entre os dados prevista na segunda hipótese foi validada, pois cada participante da pesquisa respondeu individualmente em seu posto de trabalho, sem sofrer a influência de outro indivíduo. Além disso, a pesquisa foi realizada em diversas regiões e cidades do país, partindo de diferentes departamentos, o que proporcionou ainda maior independência das respostas entre os questionários.

As duas outras hipóteses para aplicação de testes paramétricos, dados com distribuição normal e variância homogênea, são tratadas nos itens a seguir.

7.3.1 Normalidade

Na medida em que os procedimentos estatísticos mais usuais pressupõem a distribuição normal dos dados, é fundamental verificar se os dados respeitam esse critério. Existem diversas maneiras de se verificar a normalidade dos dados. Um dos métodos mais utilizados para realizar essa avaliação é a inspeção visual com auxílio do histograma (Ribas & Vieira, 2011).

A inspeção visual com ajuda do histograma pode ser utilizada para verificação da normalidade e também para a inspeção de dados atípicos. De fato, a normalidade da distribuição de frequência de uma variável pode ser examinada graficamente pela construção de um histograma, sobrepondo-lhe a forma que deveria exibir se fosse perfeitamente normal. No caso da inspeção visual, sua forma se aproxima de um “sino”, sugerindo que os dados são originários da população próxima da normal (Magalhães & Lima, 2011). A verificação da normalidade foi executada para todas as variáveis do estudo. A figura 7.1 apresenta a curva normal para uma das variáveis: “Bem-Estar: Alegre”.

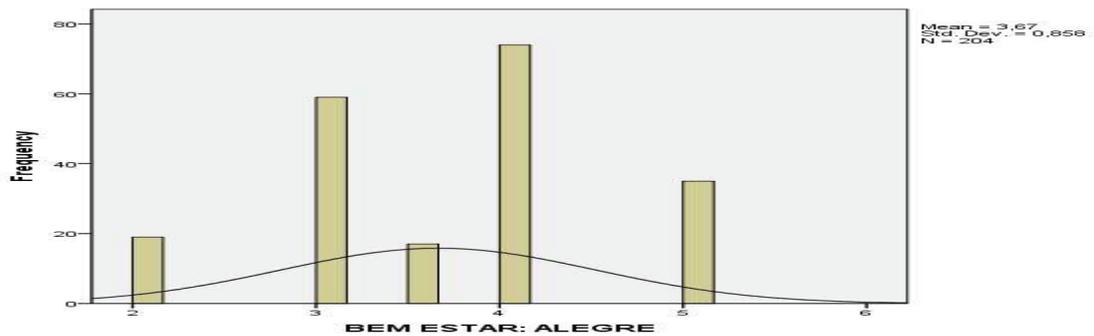


Figura 7-1 – Curva Normal para a variável “Bem-Estar: Alegre”

No entanto, conforme afirmam Field (2009), Ribas e Vieira (2011), somente a inspeção visual pode levar a conclusões errôneas sobre os métodos estatísticos que melhor se aplicam a uma distribuição de probabilidade. Para explorar ainda mais a distribuição das variáveis, foi construída a distribuição de frequências, incluindo a média, mediana, moda, desvio padrão e medidas de formato (assimetria e curtose). Segundo Ribas e Vieira (2011), os valores de assimetria e curtose devem ser próximos a zero numa distribuição perfeitamente normal.

A análise de assimetria envolve a distribuição das frequências em torno do eixo central da curva, por sua vez, a análise de curtose representa o estudo do “achatamento” ou “alongamento” da curva (Bruni, 2011). Valores positivos de assimetria indicam que há acumulação de escores do lado esquerdo da distribuição e valores negativos indicam uma concentração de valores do lado contrário. Valores positivos de curtose indicam uma distribuição pontuda, enquanto valores negativos indicam uma distribuição achatada (Ribas e Vieira, 2011). Verificou-se que as variáveis desse estudo apresentaram uma distribuição normal, uma vez que a média, a moda e a mediana apresentam valores muito próximos.

Outras técnicas estatísticas mais robustas utilizadas, com maior eficiência e menor viés contra erros nos resultados produzidos por desvios da normalidade, são: “Huber’s M-estimator”, “Tukey’s Biweight”, “Hampel’s M-estimator” e “Andrew’s wave” (Hays, 1981; Norusis, 2004; Norusis, 2004a). Esses testes têm o propósito de investigar se existem diferenças significativas entre pares de grupos para cada variável critério (Ribas & Vieira, 2011, p. 84).

Todas as quatro técnicas foram executadas no estudo, e como os resultados são muito próximos da média, considera-se que os dados do estudo podem ser tratados como distribuição normal, por meio de ferramentas paramétricas.

7.3.2 Homogeneidade da Variância

Segundo Field (2009), a homogeneidade da variância, também denominada por homocedasticidade, significa que a variância de uma variável deve ser estável em todos os níveis da outra variável, isto é, em alguns níveis de uma variável, a variância dos escores é semelhante aos outros níveis.

Deste modo, foram gerados os gráficos relativos a todas as variáveis do estudo. A figura 7.2 apresenta o gráfico relativo à variável “Bem-Estar: Alegre”. O diagrama Q-Q normal apresenta os valores que serão obtidos se a distribuição fosse normal (valores esperados) contra os valores realmente vistos nos dados (valores observados).

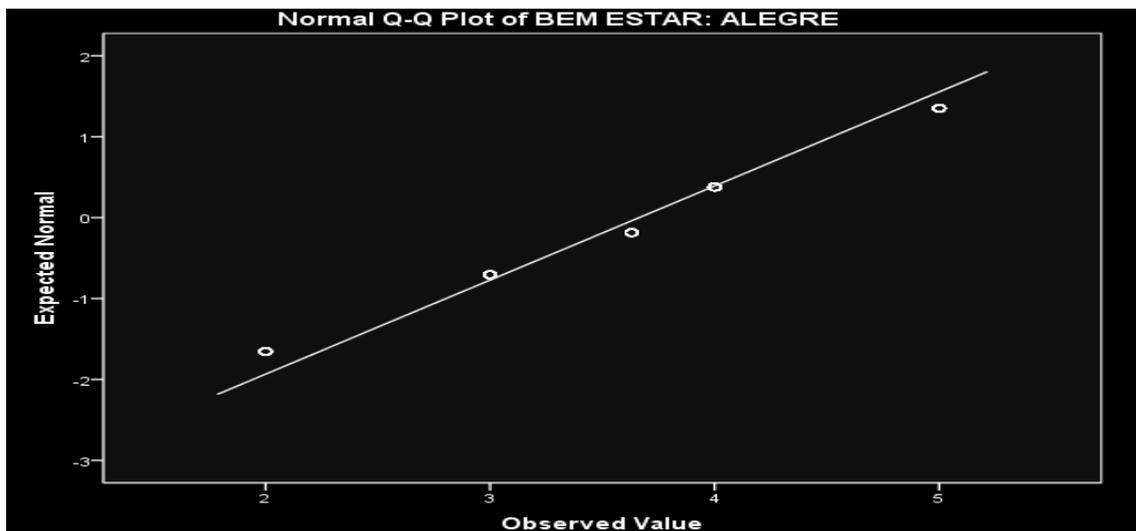


Figura 7-2– Normal Q-Q Plot da variável “Bem-Estar: Alegre”

Como a figura 7.2 mostra, a curva possui simetria, o que significa que os dados representam uma distribuição normal. Essa afirmação pode ser ainda

confirmada pelos testes estatísticos “*Huber’s M-estimator*”, “*Tukey’s Biweight*”, “*Hampel’s M-estimator*” e “*Andrews’wave*” e pelos resultados da análise da normalidade onde os valores de assimetria e curtose foram muito próximos de zero

Deste modo, observou-se que as variáveis apresentaram uma distribuição próxima da normal, não sendo necessária a realização de transformações, podendo-se então utilizar testes paramétricos para verificar as hipóteses de interesse do estudo uma vez que a hipótese de normalidade se verificou.

7.4 COLINEARIDADE E MULTICOLINEARIDADE

Segundo Ribas e Vieira (2011, p.22-23), a colinearidade é uma condição que existe quando duas variáveis preditoras são muito fortemente correlacionadas e multicolinearidade é a condição que existe quando mais de duas variáveis preditoras são fortemente correlacionadas.

A multicolinearidade pode distorcer a interpretação dos resultados, pois se duas variáveis forem altamente correlacionadas, elas podem estar mensurando essencialmente a mesma característica, sendo impossível identificar qual das duas é mais relevante.

Quando o objetivo da pesquisa é compreender a importância relativa das variáveis preditoras, em lugar da simples maximização do coeficiente de determinação, como é o caso desta pesquisa, a multicolinearidade pode gerar sérios problemas, como na realização de determinadas operações matemáticas, interrompendo o funcionamento do programa estatístico (Ribas & Vieira, 2011).

Segundo Ribas e Vieira (2011), a colinearidade ou multicolinearidade acontece quando existem correlações entre variáveis preditoras maiores do que 0,7.

A análise dos dados demonstrou não haver colinearidade ou multicolinearidade.

7.5 ESTRUTURA FATORIAL DAS ESCALAS

Primeiramente foi realizada a análise fatorial com o objetivo de investigar se as covariâncias ou correlações do conjunto de variáveis observadas poderiam ser explicadas em termos de um número menor de construtos não observados, denominados variáveis latentes ou fatores comuns (Ribas & Vieira, 2011), facilitando assim a análise dos dados. Dessa maneira, foi possível analisar um conjunto menor de dados.

Com o objetivo de confirmar a validade e a consistência da estrutura fatorial dos instrumentos utilizados, aplicou-se a Análise Fatorial na técnica dos Eixos Principais (PAF - *Principal Axis Factoring*), que é a técnica estatística recomendada (Pasquali, 2003) para o desenvolvimento de análises com caráter confirmatório. A rotação dos fatores foi realizada com o objetivo de melhorar a interpretação dos dados, estabelecendo a distinção entre eles. Foi também estimada a validade fatorial de cada item, isto é, a correlação do item com o respectivo fator.

Tal como no estudo de Diener et al. (2009), para a escala de Bem-Estar (Afetos Positivos e Negativos) foi realizada uma análise fatorial com rotação varimax (Guilford, 1954; Field, 2009) porque considerou-se que os fatores são independentes. Foram encontrados os grupos de itens que se relacionam entre si e que avaliam o sujeito num padrão específico de comportamento ou fator.

No caso das escalas de valores e práticas organizacionais, suporte organizacional e de *coping* utilizou-se o método *oblimin*, pois os fatores são dependentes entre si.

Foi realizada a análise fatorial para estimar os fatores, mostrando o quão forte é a associação de determinada variável com outra variável observada. Correlações elevadas significam que as variáveis envolvidas deverão estar sob influência do mesmo fator, e quando forem correlações reduzidas sugerem variáveis que não estão sob influência do mesmo fator. Os determinantes das matrizes de valores e práticas organizacionais, suporte organizacional, *coping* e bem-estar no trabalho foram maiores que zero, indicando que as respostas de um respondente não constituem réplica ou combinação linear das respostas de um segundo respondente, dado que a matriz de correlação resultante foi uma matriz quadrada (Field, 2009, p. 563).

O resultado da análise fatorial apresentou algumas correlações maiores que 0,6 (Ribas & Vieira, 2011), indicando correlações elevadas. Isso significa que as variáveis envolvidas devem estar sob influência do mesmo fator. Outras correlações foram menores sugerindo variáveis que não estão sob a influência do mesmo fator. No entanto, segundo Ribas e Vieira (2011), uma carga fatorial de 0,30 constitui, na prática, uma boa fronteira entre cargas reduzidas e elevadas. Para todas as escalas foi utilizada carga fatorial maior que 0,30, com exceção das práticas organizacionais onde foi utilizado o critério de carga fatorial superior a 0,40, com o objetivo de tornar a interpretação dos dados mais confiável.

Para examinar a adequação da análise fatorial foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett e o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Segundo Hair et al. (1995), o teste de Bartlett fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis. O teste KMO avalia se há número suficiente de correlações significativas entre os itens para justificar a realização da análise fatorial.

A tabela 7.1 apresenta o resultado da análise fatorial com as cargas fatoriais e as comunalidades do Bem-Estar no Trabalho em conjunto com os *eigenvalues*, variâncias explicadas e o Alfa de Cronbach. Foi utilizado o método *varimax* porque os fatores são independentes entre si.

Tabela 7-1- Resultado da análise fatorial de Bem-Estar no Trabalho

Item	Descrição dos Itens	Fator 1 (Afetos Positivos)	Fator 2 (Afetos Negativos)	h ²
9	Contente	0,81		0,66
7	Feliz	0,79		0,68
1	Alegre	0,79		0,62
3	Bem	0,74		0,59
5	Agradável	0,64		0,52
11	Positivo	0,64		0,57
4	Mal		0,76	0,63
8	Triste		0,75	0,59
6	Desagradável		0,74	0,65
12	Negativo		0,74	0,60
2	Furioso		0,65	0,45
10	Receoso		0,49	0,28
Eigenvalue		3,7	3,3	
Variância Explicada		61%	55%	
Coeficiente de Fidedignidade (Alfa de Cronbach)		0,90	0,87	

Nota. Apenas as cargas fatoriais superiores a 0,30 são apresentadas após a rotação *varimax*, $p < 0,001$
 Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Na tabela 7.1 pode-se verificar que a comunalidade de um item (Receoso) está abaixo de 0,30. No entanto, definiu-se para esse estudo que seriam adotados todos os itens cuja carga fatorial fosse maior que 0,30. Dessa maneira, o item “Receoso” foi mantido na amostra.

A tabela 7.2 apresenta o resultado da análise fatorial com as cargas fatoriais e as comunalidades dos Valores Organizacionais em conjunto com os *eigenvalues*, variâncias explicadas e o Alfa de Cronbach. Foi utilizado o método *oblimin*, pois os fatores são dependentes entre si.

Tabela 7-2- Resultado da análise fatorial dos Valores Organizacionais

Item	Descrição dos Itens	Fator 1 (Profissionalismo Cooperativo)	Fator2 (Sat. e Bem-Estar dos Empregados)	Fator 3 Profissionalismo Competitivo	h ²
18	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	0,83			0,66
16	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	0,77			0,61
19	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	0,75			0,52
12	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	0,73			0,55
14	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	0,60			0,55
10	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.		0,94		0,76
15	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.		0,76		0,60
9	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.		0,69		0,51
5	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.		0,63		0,53
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.		0,57		0,44
25	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.			0,72	0,55
24	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.			0,69	0,45
20	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.			0,52	0,27
22	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.			0,43	0,45
21	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.			0,38	0,42
	Eigenvalue	2,9	2,8	1,3	
	Variância Explicada	57%	55%	53%	
	Coefficiente de Fidedignidade (Alfa de Cronbach)	0,87	0,86	0,74	

Nota. Apenas as cargas fatoriais superiores a 0,30 são apresentadas após a rotação *oblimin*, $p < 0,001$

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Na tabela 7.2 pode-se verificar que a comunalidade do item 20 está abaixo de 0,30. No entanto, definiu-se para esse estudo que seriam adotados todos os itens cuja carga fatorial fosse maior que 0,30. Dessa maneira, o item foi mantido na amostra.

A tabela 7.3 apresenta o resultado da análise fatorial com as cargas fatoriais e as comunalidades das Práticas Organizacionais em conjunto com os

eigenvalues, variâncias explicadas e o Alfa de Cronbach. Foi utilizado o método *oblimin*, pois os fatores são dependentes entre si.

Tabela 7-3 - Resultado da análise fatorial das Práticas Organizacionais

Item	Descrição dos Itens	Fator 1 (Integração Externa)	Fator2 (Promoção do Relacionamento Interpessoal)	h ²
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	0,87		0,56
6	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.	0,76		0,55
2	O atendimento das necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	0,75		0,49
7	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	0,65		0,40
13	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	0,45		0,40
17	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.		0,77	0,35
8	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.		0,62	0,33
11	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.		0,51	0,32
1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.		0,50	0,25
23	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.		0,48	0,22
Eigenvalue			2,7	1,7
Variância Explicada			53%	35%
Coeficiente de Fidedignidade (Alfa de Cronbach)			0,84	0,71

Nota. Apenas as cargas fatoriais superiores a 0,40 são apresentadas após a rotação *oblimin*, $p < 0,001$ Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Na tabela 7.3 pode-se verificar que a comunalidade dos itens 1 e 23 está abaixo de 0,30. No entanto, definiu-se para esse estudo que seriam adotados

todos os itens cuja carga fatorial fosse maior que 0,30. Dessa maneira, os itens foram mantidos na amostra.

A tabela 7.4 apresenta o resultado da análise fatorial com as cargas fatoriais e as comunalidades do Suporte Organizacional em conjunto com os *eigenvalues*, variâncias explicadas e o Alfa de Cronbach. Foi utilizado o método *oblimin*, pois os fatores são dependentes entre si.

Tabela 7-4- Resultado da análise fatorial do Suporte Organizacional

Item	Descrição dos Itens	Fator 1 (Percepção de Suporte Organizacional)	h ²
4	Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar	0,76	0,62
9	Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível	0,79	0,57
7	Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho	0,85	0,54
5	Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho	0,72	0,50
6	Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial	0,70	0,47
Eigenvalue		2,9	
Variância Explicada		59%	
Coeficiente de Fidedignidade (Alfa de Cronbach)		0,88	

Nota. Apenas as cargas fatoriais superiores a 0,30 são apresentadas após a rotação *oblimin*, $p < 0,001$

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

O item 2 - Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam” foi invertido no SPSS, porém, não houve alteração significativa na confiabilidade e na explicação da variância total. Quando este item foi retirado da análise, a confiabilidade (α) subiu para 0,88 e o grau de explicação passou para 59% da variância total.

A tabela 7.5 apresenta o resultado da análise fatorial com as cargas fatoriais e as comunalidades do *Coping* em conjunto com os *eigenvalues*, variâncias explicadas e o Alfa de Cronbach. Foi utilizado o método *oblimin*, pois os fatores são dependentes entre si.

Tabela 7-5- Resultado da análise fatorial do *Coping*

Item	Descrição dos Itens	Fator 1 (Manejo)	Fator 2 (Controle)	Fator 3 (Esquiva)	h ²
26	Procuo a companhia de outras pessoas.	0,58			0,32
18	Pratico mais exercícios físicos.	0,53			0,31
14	Procuo me envolver em mais atividades de lazer.	0,51			0,32
25	Procuo lembrar que o trabalho não é tudo na vida.	0,48			0,22
24	Digo a mim mesmo que o tempo resolve tudo.	0,48			0,26
23	Uso algum tipo de técnica de relaxamento.	0,48			0,31
7	Dou atenção extra ao planejamento.		- 0,59		0,37
1	Tento trabalhar o mais rápido e eficientemente possível.		- 0,57		0,25
4	Penso na situação como um desafio.		- 0,57		0,33
16	Tento ver a situação como oportunidade de amadurecer		- 0,39		0,32
11	Compro alguma coisa.		- 0,36		0,20
3	Peço conselho a pessoas que, embora estejam estressadas, poderão me ajudar.		- 0,36		0,28
19	Converso com colegas que também estejam estressados.		- 0,31		0,32
20	Tento manter distância da situação.			0,67	0,32
27	Evito a situação, se possível.			0,57	0,37
13	Antecipo as consequências negativas e fico longe dos problemas.			0,54	0,24
	Eigenvalue		1,1	1,0	1,2
	Variância Explicada		39%	34%	39%
	Coeficiente de Fidedignidade (Alfa de Cronbach)		0,68	0,66	0,63

Nota. Apenas as cargas fatoriais superiores a 0,30 são apresentadas após a rotação *oblimin*, $p < 0,001$

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Na tabela 7.5 pode-se verificar que a comunalidade dos itens 1, 3, 11, 13, 24 e 25 está abaixo de 0,30. No entanto, definiu-se para esse estudo que seriam adotados todos os itens cuja carga fatorial fosse maior que 0,30. Dessa maneira, o item foi mantido na amostra.

Todas as comunalidades (h^2) de cada uma das variáveis do modelo apresentaram valores diferentes de zero, indicando que as proporções da variância são explicadas pelos fatores extraídos (Hair et al., 1995).

Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett apresentaram, respectivamente, 0,87 e 1438,94 para Valores Organizacionais; 0,86 e 658,71 para Práticas Organizacionais; 0,83 e 502,78 para Suporte Organizacional; 0,68 e 620,94 para *Coping*; 0,91 e 1445,98 para Bem-Estar no Trabalho, demonstrando um nível adequado para a amostra utilizada, com uma significância ($p < 0,001$).

Como todas as escalas apresentaram valores de KMO maiores que 0,6, indicaram a existência de um número suficiente de correlações significativas (Ribas & Vieira, 2011). Kaiser (1974) corrobora com este limite, recomendando que valores maiores que 0,5 ainda são aceitáveis. Deste modo, existe confiabilidade de que a análise dos fatores foi apropriada para os dados deste estudo. (Field, 2009, p. 581)

7.6 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

Para a verificação das hipóteses da pesquisa foi utilizada a regressão múltipla, com a finalidade de avaliar o poder preditivo das variáveis preditoras sobre a variável critério (Field, 2009, p. 156).

Para a correlação entre todos os fatores, adotou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson. Na tabela 7.6 verificam-se correlações positivas e negativas estatisticamente significativas entre todos os domínios, utilizando-se como variável critério os Afetos Positivos e Afetos Negativos, com exceção dos valores de satisfação e bem-estar dos empregados e do *coping* de manejo.

Tabela 7-6– Matriz de Correlações de Pearson para as variáveis preditoras e mediadoras com a variável critério Afetos Positivos e Negativos

	Média	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	3,70	0,75	1,000										
2	2,02	0,93	-0,616***	1,000									
3	4,11	0,98	0,441	-0,419***	1,000								
4	3,40	0,81	0,476	-0,343***	0,566	1,000							
5	3,52	0,76	0,473	-0,302***	0,501	0,554	1,000						
6	2,97	0,91	0,372	-0,347***	0,639	0,598	0,469	1,000					
7	2,46	0,88	0,262	-0,202***	0,439	0,503	0,505	0,420	1,000				
8	3,09	0,99	0,418	-0,389***	0,591	0,555	0,556	0,648	0,412	1,000			
9	2,89	0,66	0,090	0,044*	0,093	0,122	0,137	0,127	0,214	0,047*	1,000		
10	2,98	0,61	0,191	-0,207***	0,236	0,212	0,330	0,287	0,291	0,231	0,190	1,000	
11	2,62	0,90	-0,089***	0,110	-0,023***	-0,048***	0,095	0,002**	0,050*	0,124	0,174	0,013*	1,000

Correlação significativa: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

NOTA: 1=Bem-Estar no Trabalho (Afetos Positivos); 2=Bem-Estar no Trabalho (Afetos Negativos);3= Suporte Organizacional; 4 = Cultura Organizacional - Valores (Profissionalismo Cooperativo); 5 = Cultura Organizacional - Valores (Satisfação e Bem-Estar dos Empregados); 6 = Cultura Organizacional – Valores (Profissionalismo Competitivo); 7 = Cultura Organizacional – Práticas (Integração Externa); 8 = Cultura Organizacional – Práticas (Promoção do Relacionamento Interpessoal); 9 = *Coping* (Manejo); 10 = *Coping* (Controle); 11 = *Coping* (Esquiva)

A partir dos valores apresentados na tabela 7.6, verifica-se que os instrumentos utilizados nessa pesquisa apresentam capacidade convergente naquilo que se propõe a medir, isto devido às correlações positivas serem estatisticamente significativas entre os fatores da escala.

Para investigar as relações diretas entre os valores e práticas organizacionais, suporte organizacional, *coping* e bem-estar no trabalho, primeiramente foram realizadas regressões múltiplas padrão (Baron & Kenny, 1986) entre os valores, e práticas organizacionais como variáveis preditoras, *coping* e suporte organizacional como variáveis mediadoras, e os fatores de bem-estar no trabalho como variáveis critério.

A primeira regressão (tabela 7.7) foi realizada utilizando os fatores de valores (profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados, profissionalismo competitivo) e de práticas organizacionais (integração externa, promoção do relacionamento interpessoal) como variáveis preditoras e os afetos positivos como variável critério (Passo 1 de Baron & Kenny, 1986). Na

mesma tabela, é mostrada a regressão utilizando o suporte organizacional como preditora e os afetos positivos como variável critério (Passo 3 de Baron & Kenny, 1986), facilitando, assim, a verificação da mediação (suporte organizacional como mediadora entre valores e práticas organizacionais e os afetos positivos).

Tabela 7.7– Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos positivos (Passo 1) e entre suporte organizacional e os afetos positivos (Passo 3)

VP = CULTURA ORGANIZACIONAL	VC = BEM-ESTAR NO TRABALHO (Afetos Positivos)					
	Passo 1			Passo 3		
	Beta	t	p<	Beta	t	p<
VALORES						
Profissionalismo Cooperativo	0,30	3,88	0,001	0,25	2,89	0,001
Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	0,29	3,72	0,001	0,24	2,95	0,001
Profissionalismo Competitivo						
PRÁTICAS						
Integração Externa						
Promoção do Relacionamento Interpessoal						
SUPOORTE ORGANIZACIONAL (VM)				0,17	2,16	0,001
Coefficiente de regressão múltipla		R ² = 0,28			R ² = 0,31	
Variância explicada		R ² ajustado = 0,28			R ² ajustado = 0,30	
Teste estatístico		F(2,181) = 35,646; p<0,001			F(3,176) = 26,520; p<0,001	

Nota. A mensuração da variável critério (VC) – Afetos Positivos – foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (muito raramente ou nunca) a 5 (muitíssimas vezes). Para a mensuração da variável preditora (VP) – Cultura Organizacional – foram atribuídos valores escalares de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente). A mensuração da variável mediadora (VM) – Suporte Organizacional – foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

A figura 7.3 ilustra essas relações.

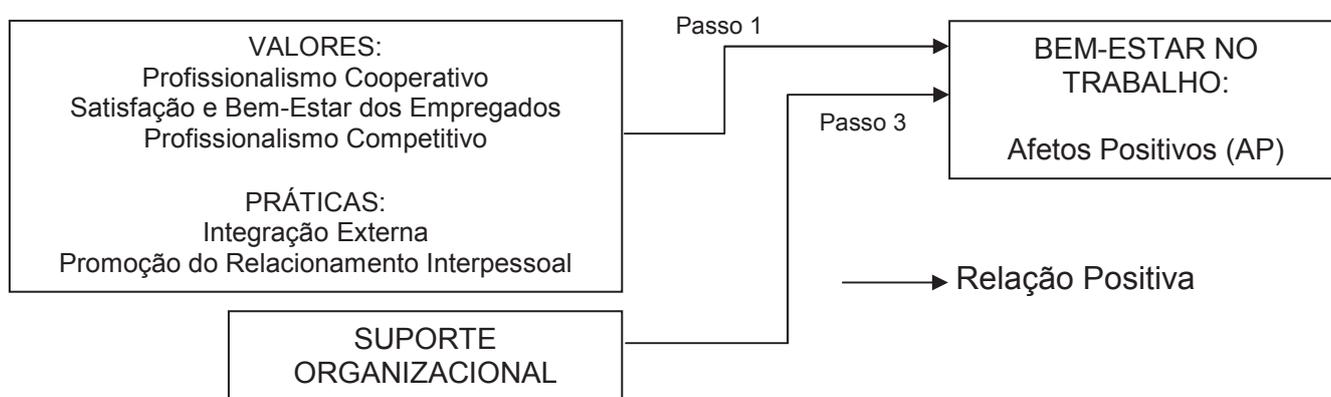


Figura 7-3- Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Positivos

A hipótese 1 referente ao objetivo 1 (Cultura Organizacional como preditora do bem-estar no trabalho) foi realizada por meio da regressão múltipla do tipo padrão (tabela 7.7) e a representação gráfica apresentada na figura 7.3.

O objetivo da regressão múltipla foi verificar a parcela que cada fator de valores e práticas organizacionais acrescenta na predição do bem-estar (Tabachnick & Fidell, 1996). Para a explicação do afeto positivo, somente os valores de Profissionalismo Cooperativo e Satisfação e Bem-Estar dos Empregados compuseram o modelo de preditoras. Os resultados indicaram que, quanto mais positiva a percepção dos valores de Profissionalismo Cooperativo e Satisfação e Bem-Estar dos Empregados, mais afeto positivo é vivenciado no trabalho.

Para a explicação do afeto negativo, os fatores de valores organizacionais (Profissionalismo Cooperativo, Satisfação e Bem-Estar dos Empregados e Profissionalismo Competitivo) e de práticas organizacionais (Integração Externa e Promoção do Relacionamento Interpessoal) foram incluídos no modelo como variáveis preditoras da regressão múltipla padrão. Os resultados indicaram que, quando mais positiva a percepção de Profissionalismo Cooperativo e Promoção do Relacionamento Interpessoal, menos afeto negativo é vivenciado no trabalho.

As regressões múltiplas do tipo padrão foram seguidas pela aplicação de regressões múltiplas hierárquicas, as quais testaram o poder preditivo de todas as variáveis preditoras sobre os fatores de bem-estar. Segundo Abbad e Torres (2002), a regressão múltipla hierárquica permite ao pesquisador verificar a importância relativa das variáveis preditoras na explicação da variável critério e como cada variável preditora se comporta no contexto de outras variáveis. Utiliza-se como entrada para a regressão padrão todas as variáveis preditoras e mediadoras. Portanto, este tipo de regressão não permite que sejam verificados em separado como cada construto influencia a variável critério.

Para o afeto positivo, após a entrada do último bloco de fatores, os resultados encontrados sustentaram todos os resultados das regressões do tipo padrão.

Os resultados para o afeto negativo mostraram que, além dos valores de Profissionalismo Cooperativo e das práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal que também foram preditoras na regressão padrão, também

apresentou como preditores os valores de Profissionalismo Competitivo. Os valores de Profissionalismo Cooperativo e de Satisfação e Bem-Estar dos Empregados tiveram impactos positivos no afeto positivo. Os valores de Profissionalismo Competitivo e Profissionalismo Cooperativo, além das práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal, causaram impactos negativos no afeto negativo. Ou seja, quanto maior a competição, cooperação e os sentimentos de relacionamentos, menores as experiências negativas de afetos no trabalho.

Desse modo, foi realizada a regressão (tabela 7.8) utilizando os fatores de valores (profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados, profissionalismo competitivo) e de práticas organizacionais (integração externa, promoção do relacionamento interpessoal) como variáveis preditoras e os afetos negativos como variável critério (Passo 1 de Baron & Kenny, 1986). Na mesma tabela, é mostrada a regressão utilizando o suporte organizacional como preditora e os afetos negativos como variável critério (Passo 3 de Baron & Kenny, 1986).

Tabela 7-8– Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos negativos (Passo 1) e entre suporte organizacional e os afetos negativos (Passo 3)

VP = CULTURA ORGANIZACIONAL		VC = BEM-ESTAR NO TRABALHO (Afetos Negativos)					
		Passo 1			Passo 3		
		Beta	t	p<	Beta	t	p<
	Profissionalismo Cooperativo	-0,14	-1,64	0,001	-0,09	-1,04	0,001
VALORES	Satisfação e Bem-Estar dos Empregados						
	Profissionalismo Competitivo	-0,11	-1,17	0,001			
PRÁTICAS	Integração Externa						
	Promoção do Relacionamento Interpessoal	-0,24	-2,54	0,001	-0,19	-2,13	0,001
SUPORTE ORGANIZACIONAL (VM)					-0,25	-2,78	0,001
Coeficiente de regressão múltipla			R ² = 0,18		R ² = 0,21		
Variância explicada			R ² ajustado = 0,17		R ² ajustado = 0,20		
Teste estatístico			F(3,182) = 13,286; p<0,001		F(3,178) = 15,928; p<0,001		

Nota. A mensuração da variável critério (VC) – *Afetos Negativos*– foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (muito raramente ou nunca) a 5 (muitíssimas vezes). Para a mensuração da variável preditora (VP) – *Cultura Organizacional* – foram atribuídos valores escalares de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente). A mensuração da variável mediadora (VM) – *Suporte Organizacional* – foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

A figura 7.4 ilustra essas relações.

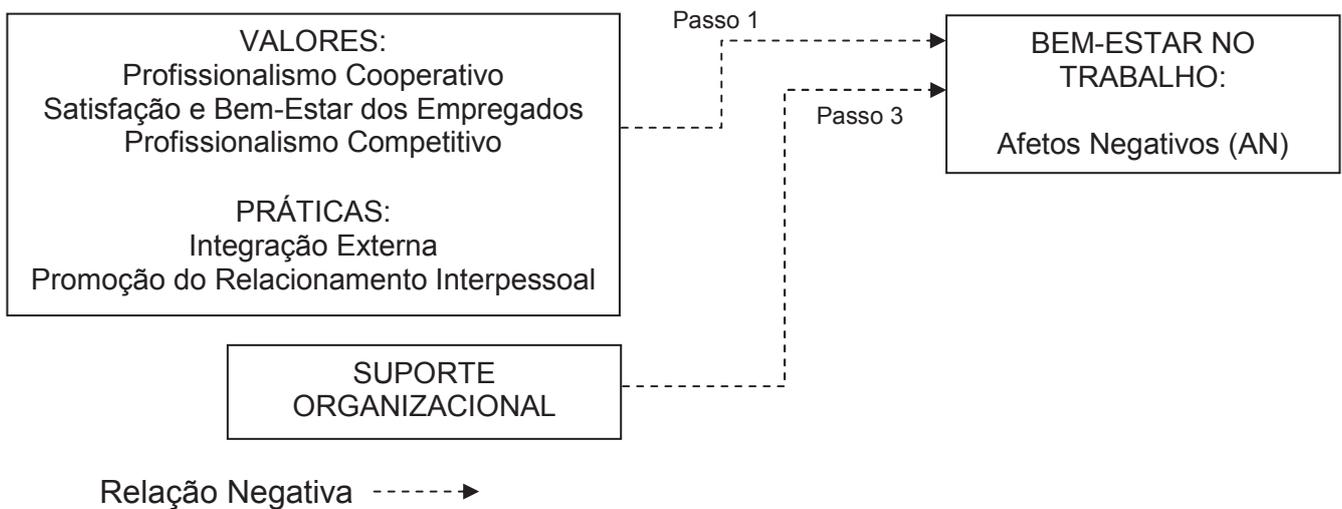


Figura 7.4 - Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Negativos

Esses resultados demonstram que as pessoas que procuram colaborar com as outras e que possuem satisfação no trabalho tendem a ter maiores sentimentos de afetos positivos trabalhando melhor, mais felizes e com maior satisfação pelo que fazem. Por outro lado, quanto maior a cooperação e competição e o relacionamento interpessoal entre as pessoas, menor o sentimento de afetos negativos no trabalho. A cooperação entre as pessoas na empresa pode levar à satisfação de trabalhar em equipe e na amizade duradoura fora do ambiente de trabalho.

Desta maneira, a hipótese 1 relacionada ao objetivo 1 se sustenta parcialmente. Porém, nem todos os fatores de valores e práticas organizacionais foram preditores dos afetos positivos e negativos.

A hipótese 2 referente ao objetivo 2 (Práticas e Valores Organizacionais como preditoras do Suporte Organizacional) foi realizada por meio da regressão múltipla do tipo padrão apresentada na tabela 7.9 (Passo 2 de Baron & Kenny, 1986). O objetivo da regressão múltipla foi verificar o quanto o fator de percepção de suporte organizacional acrescenta na predição do bem-estar no trabalho (Tabachnick & Fidell, 1996).

Tabela 7.9– Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e suporte organizacional (Passo 2)

VP = CULTURA ORGANIZACIONAL		VC = SUPORTE ORGANIZACIONAL		
		Beta	t	p<
	Profissionalismo Competitivo	0,34	4,79	0,001
VALORES	Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	0,14	2,10	0,001
	Profissionalismo Cooperativo	0,18	2,53	0,001
PRÁTICAS	Integração Externa			
	Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,20	2,74	0,001
Coeficiente de regressão múltipla			R ² = 0,51	
Variância explicada			R ² ajustado = 0,50	
Teste estatístico			F(4,192) = 48,963; p<0,001	

Nota. A mensuração da variável critério (VC) – *Suporte Organizacional* – foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Para a mensuração da variável preditora (VP) – *Cultura Organizacional* – foram atribuídos valores escalares de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente).

Os resultados indicaram que, quanto mais positiva a percepção dos valores de Profissionalismo Cooperativo e Profissionalismo Competitivo e das práticas de Integração Externa e Promoção do Relacionamento Interpessoal, maior é o suporte organizacional vivenciado no trabalho. Também foram realizadas regressões hierárquicas contendo os valores no primeiro bloco, e as práticas organizacionais no segundo bloco. Os resultados se mostraram um pouco diferentes, pois os preditores foram os valores de Profissionalismo Cooperativo, Satisfação e Bem-Estar no Trabalho e Profissionalismo Competitivo, além da prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal.

Desta maneira, a hipótese 2 relacionada ao objetivo 2 também se sustentou parcialmente. Porém, nem todos os fatores de valores e práticas organizacionais foram preditores do suporte organizacional.

Os resultados, para as regressões múltiplas, indicaram que quanto maior a percepção de suporte organizacional, mais afetos positivos são vivenciados no trabalho e menor a vivência de afetos negativos.

Portanto, o fator de percepção de suporte organizacional tem impacto positivo nos fatores de bem-estar positivo e impacto negativo no fator de bem-estar negativo.

Foi verificado também se o suporte organizacional atua como mediador entre a cultura organizacional e os afetos positivos e negativos do bem-estar no trabalho (Hipótese 5 do Objetivo 5).

Para os Afetos Positivos, foram analisados apenas os valores de Profissionalismo Cooperativo e de Satisfação e Bem-Estar dos Empregados, pois foram os únicos preditores resultantes da análise de regressão da tabela 7.7, entre cultura organizacional e os afetos positivos (figura 7.3). Foi realizada uma regressão hierárquica utilizando no primeiro bloco os dois fatores de valores organizacionais acima, e no segundo bloco o Suporte Organizacional. Quando o Suporte Organizacional entrou como mediadora no modelo, os afetos positivos aumentaram (tabela 7.7). A tabela 7.7 representa as hipóteses 1 e 5 do objetivo 5.

A figura 7.5 ilustra essas relações.

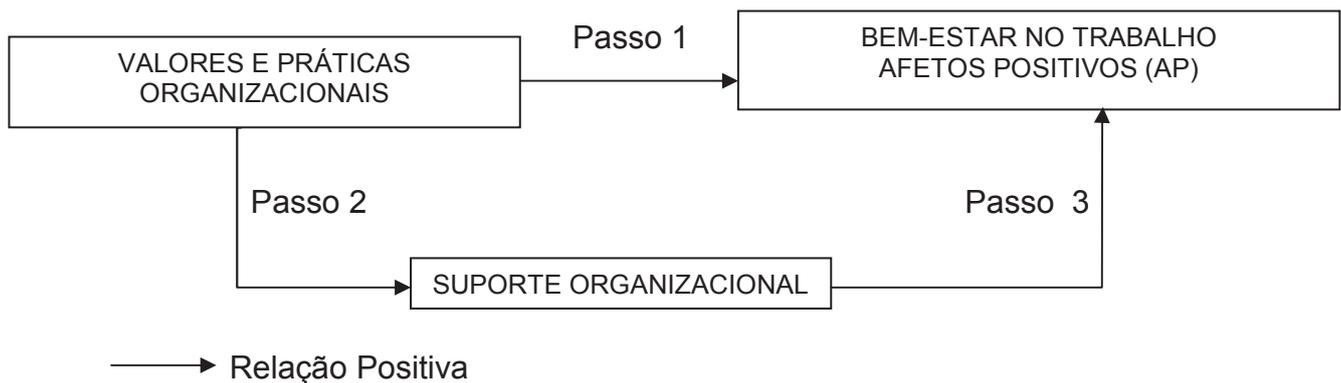


Figura 7.5 - Representação gráfica das hipóteses 1, 2 e 5 para Afetos Positivos (Passos 1, 2 e 3)

Em relação aos Afetos Negativos, entraram no primeiro bloco da regressão hierárquica os fatores que foram preditores da relação entre Valores/Práticas Organizacionais e Afetos Negativos, ou seja, os Valores de Profissionalismo Cooperativo e Profissionalismo Competitivo e as Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal. No bloco 2 da regressão foi utilizado o fator de Suporte Organizacional. O resultado mostrou que o Profissionalismo Competitivo não é preditor dos Afetos Negativos. A figura 7.6 ilustra essas relações.

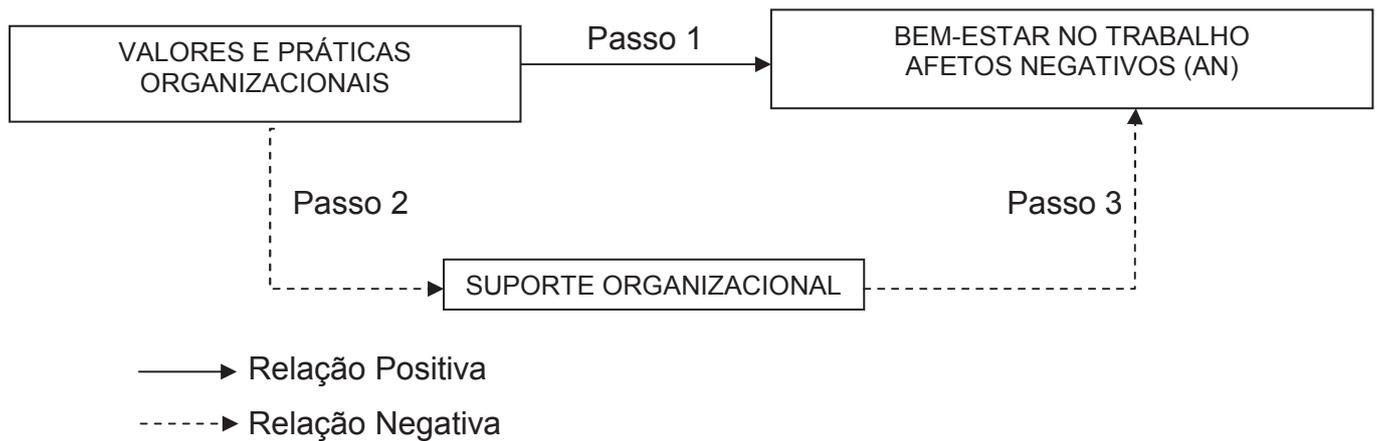


Figura 7-6- Representação gráfica das hipóteses 1, 2 e 5 para Afetos Negativos (Passo 1, 2 e 3)

Os resultados mostraram que somente as Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal e os Valores de Profissionalismo Cooperativo predizem os Afetos Negativos. Quando o Suporte Organizacional entrou como mediadora no modelo, os afetos negativos diminuíram.

Desta maneira, a hipótese 5 relacionada ao objetivo 5 também se sustentou parcialmente. Porém, nem todos os fatores de valores e práticas organizacionais foram preditores dos afetos positivos e negativos.

A próxima etapa foi a verificação da hipótese 4 referente ao objetivo 4 (*coping* como mediador entre os valores e práticas organizacionais e os afetos positivos e negativos do bem-estar no trabalho). Essa etapa teve início pela verificação se os fatores de valores e práticas organizacionais têm influência no *coping* (hipótese 3). Deste modo, foram realizadas primeiramente regressões múltiplas do tipo padrão e depois a hierárquica. A primeira regressão foi entre os fatores de valores e práticas organizacionais como variáveis preditoras, e a estratégia de *coping* de Manejo como variável critério. Para os dois tipos de regressão, o resultado foi o mesmo, ou seja, somente a prática organizacional Integração Externa foi preditora do *coping* de Manejo.

A regressão padrão entre valores e práticas organizacionais e a estratégia de *coping* de Controle resultou como preditoras os fatores de valores organizacionais de Satisfação e Bem-Estar dos Empregados e a prática de Integração Externa. Quando foi realizada a regressão hierárquica, tendo no primeiro bloco os fatores de valores e no segundo bloco as práticas

organizacionais, as variáveis preditoras foram os valores de Satisfação e Bem-Estar dos Empregados e o Profissionalismo Competitivo.

Em seguida, foi realizada a regressão padrão e depois a hierárquica entre os fatores de valores e práticas organizacionais e a estratégia de *coping* Esquiva. Para os dois tipos de regressão não houve nenhuma variável preditora.

Para o passo 3 de Baron & Kenny (1986), foram realizadas regressões múltiplas do tipo padrão e hierárquica, nesta ordem. A primeira regressão foi entre os fatores de *coping* como variáveis preditoras e os Afetos Positivos como variável critério. Para os dois tipos de regressão, o resultado foi o mesmo, ou seja, somente o *coping* de Controle foi preditor dos Afetos Positivos. Depois dessas regressões, foram realizadas as regressões padrão e hierárquica, tendo como variável critério os Afetos Negativos e os fatores de *coping* como variáveis preditoras. Os resultados mostraram que somente o *coping* de Controle é preditor dos Afetos Negativos, ou seja, quanto mais as estratégias de *coping* de Controle são utilizadas, menos Afetos Negativos no trabalho são vivenciados. O passo 3 das tabelas 7.10 e 7.11 apresentam essas relações.

O Passo 1 de Baron e Kenny (1986) já foi realizado anteriormente (tabela 7.7). Portanto, a tabela 7.10 apresenta a regressão utilizando o *coping* como preditora e os afetos positivos como variável critério (Passo 3 de Baron & Kenny, 1986).

Tabela 7.10– Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos positivos (Passo 1) e entre coping e os afetos positivos (Passo 3)

VP = CULTURA ORGANIZACIONAL	VC = BEM-ESTAR NO TRABALHO (Afetos Positivos)					
	Passo 1			Passo 3		
	Beta	t	p<	Beta	t	p<
VALORES						
Profissionalismo Cooperativo	0,30	3,88	0,001	0,32	3,91	0,001
Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	0,29	3,72	0,001	0,27	3,33	0,001
Profissionalismo Competitivo						
PRÁTICAS						
Integração Externa						
Promoção do Relacionamento Interpessoal						
COPING DE CONTROLE (VM)						
Coefficiente de regressão múltipla	R ² = 0,28			R ² = 0,28		
Variância explicada	R ² ajustado = 0,28			R ² ajustado = 0,27		
Teste estatístico	F(2,181) = 35,646; p<0,001			F(2,171) = 33,075; p<0,001		

Nota. A mensuração da variável critério (VC) – Afetos *Positivos*– foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (muito raramente ou nunca) a 5 (muitíssimas vezes). Para a mensuração da variável preditora (VP) – *Cultura Organizacional* – foram atribuídos valores escalares de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente). A mensuração da variável mediadora (VM) – *Coping* – foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre).

A figura 7.7 ilustra essas relações.

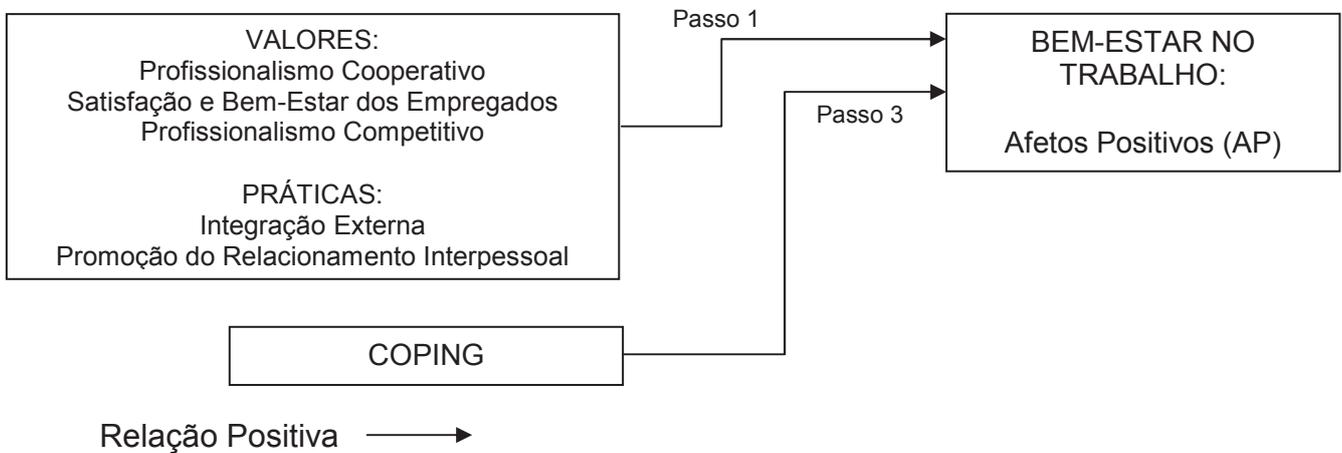


Figura 7.7- Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Positivos

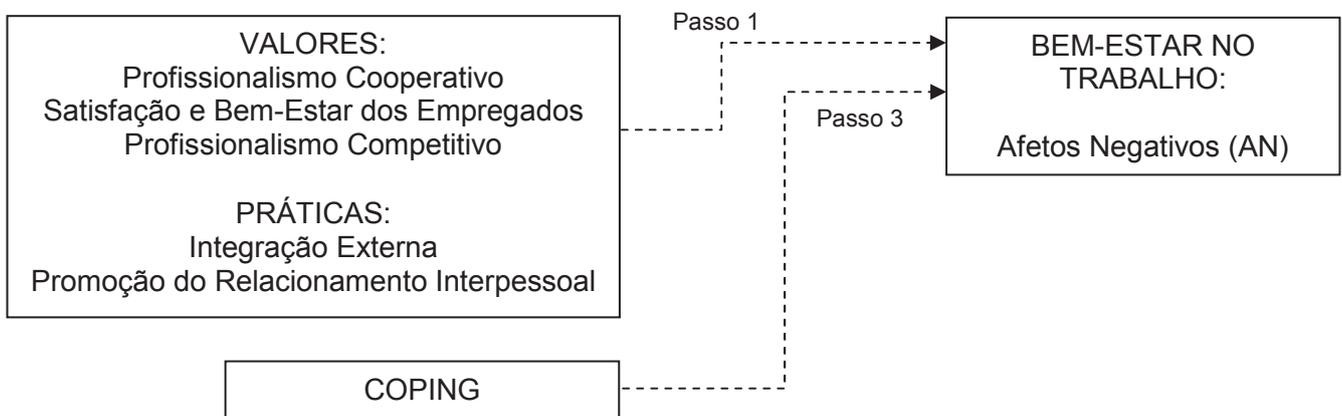
Para os afetos negativos como variável critério, o Passo 1 de Baron e Kenny (1986) já foi realizado anteriormente (tabela 7.7). Portanto, a tabela 7.11 apresenta a regressão utilizando o *coping* como preditora e os afetos negativos como variável critério (Passo 3 de Baron & Kenny, 1986).

Tabela 7-11– Resultados da regressão múltipla hierárquica entre valores e práticas organizacionais e os afetos negativos (Passo 1) e entre coping e os afetos negativos (Passo 3)

VP = CULTURA ORGANIZACIONAL		VC = BEM-ESTAR NO TRABALHO (Afetos Negativos)					
		Passo 1			Passo 3		
		Beta	t	p<	Beta	t	p<
VALORES	Profissionalismo Cooperativo	-0,14	-1,64	0,001	-0,19	-2,24	0,001
	Satisfação e Bem-Estar dos Empregados						
	Profissionalismo Competitivo						
PRÁTICAS	Integração Externa						
	Promoção do Relacionamento Interpessoal	-0,24	-2,54	0,001	-0,28	-3,25	0,001
COPING DE CONTROLE (VM)					-0,25	-2,78	0,001
Coeficiente de regressão múltipla		R ² = 0,18			R ² = 0,17		
Variância explicada		R ² ajustado = 0,17			R ² ajustado = 0,16		
Teste estatístico		F(3,182) = 13,286; p<0,001			F(2,172) = 17,743; p<0,001		

Nota. A mensuração da variável critério (VC) – *Afetos Negativos*– foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (muito raramente ou nunca) a 5 (muitíssimas vezes). Para a mensuração da variável preditora (VP) – *Cultura Organizacional* – foram atribuídos valores escalares de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente). A mensuração da variável mediadora (VM) – *Suporte Organizacional* – foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

A figura 7.8 ilustra essas relações.



Relação Negativa ----->

Figura 7.8- Representação gráfica dos passos 1 e 3 para Afetos Negativos

A hipótese 3 referente ao objetivo 3 (Práticas e Valores Organizacionais como preditoras do *Coping*) foi realizada por meio da regressão múltipla apresentada na tabela 7.12 (Passo 2 de Baron & Kenny, 1986). Esses

resultados demonstraram que a hipótese 3 relacionada ao objetivo 3 se sustentou parcialmente. Porém, nem todos os fatores de valores e práticas organizacionais foram preditores do *coping*.

Tabela 7.12– Resultados da regressão múltipla hierárquica entre os fatores de valores e práticas organizacionais e de *coping* (Passo 2)

VP = CULTURA ORGANIZACIONAL		VC = COPING					
		MANEJO			CONTROLE		
		Beta	t	p<	Beta	t	p<
Profissionalismo Cooperativo							
VALORES	Satisfação e Bem-Estar dos Empregados				0,25	3,13	0,001
	Profissionalismo Competitivo				0,17	2,10	0,001
PRÁTICAS	Integração Externa	0,21	3,07	0,01			
	Promoção do Relacionamento Interpessoal						
Coeficiente de regressão múltipla		R ² = 0,05			R ² = 0,13		
Variância explicada		R ² ajustado = 0,04			R ² ajustado = 0,12		
Teste estatístico		F(1,196) = 9,396; p<0,01			F(2,186) = 13,725; p<0,001		

Nota. A mensuração das variáveis critérios (VC) – *Coping*– foi feita por meio de uma escala de medidas que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). A variável preditora (VP), *Cultura Organizacional*, possui valores de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente).

A análise do *Coping* como mediador entre a Cultura Organizacional e os Afetos Positivos do Bem-Estar no Trabalho (hipótese 4) foi realizada utilizando somente os valores de Profissionalismo Cooperativo e de Satisfação e Bem-Estar dos Empregados no primeiro bloco da regressão hierárquica, e o fator de *Coping* de Controle no segundo bloco, pois este fator foi o único preditor dos Afetos Positivos. Quando o *Coping* de Controle entrou como mediador no modelo (tabela 7.10), ele não foi significativo, demonstrando que o *Coping* não é mediador entre a Cultura Organizacional e os Afetos Positivos no trabalho.

Em relação aos Afetos Negativos (hipótese 4), entraram no primeiro bloco da regressão hierárquica os fatores de Valores (Profissionalismo Cooperativo e Profissionalismo Competitivo) e Práticas (Promoção do Relacionamento Interpessoal) que foram preditores. No bloco 2 da regressão foi utilizado o fator de *Coping* de Controle.

Os resultados mostraram que somente as Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal e os Valores de Profissionalismo Cooperativo

predizem os Afetos Negativos. Quando o *Coping* de Controle entrou como mediador no modelo, ele não foi significativo, demonstrando que o *Coping* não é mediador entre a Cultura Organizacional e os Afetos Negativos no trabalho (tabela 7.11).

As figuras 7.9 e 7.10 ilustram essas relações.

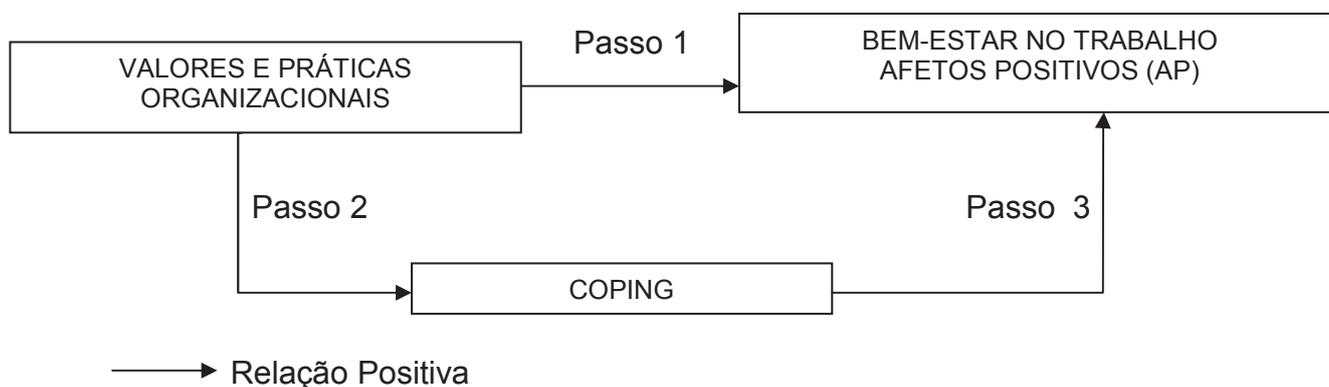


Figura 7.9 - Representação gráfica das hipóteses 1, 3 e 4 para Afetos Positivos (Passos 1, 2 e 3)

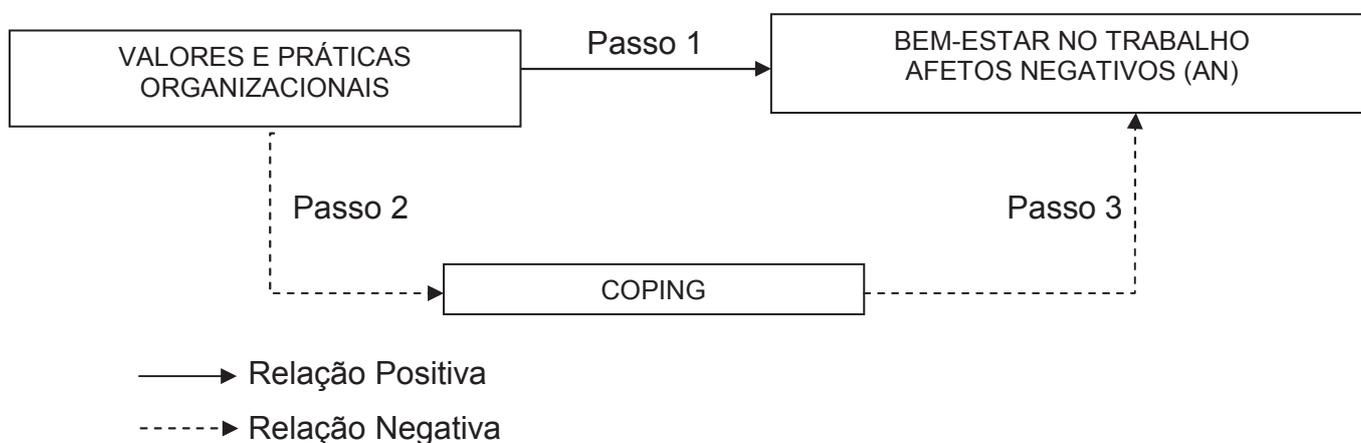


Figura 7.10 - Representação gráfica das hipóteses 1, 3 e 4 para Afetos Negativos (Passos 1, 2 e 3)

Desta maneira, a hipótese 4 relacionada ao objetivo 4 não se sustentou, ou seja, o *coping* não possui o papel de construto mediador entre os valores e práticas organizacionais e os afetos positivos e negativos.

Para a verificação da mediação, Sobel (1982) forneceu um teste de significância aproximada para o efeito indireto da variável preditora sobre a variável critério via mediador, no sentido de observar se a diferença da relação

entre a variável preditora e a critério é significativa com e sem o mediador. Segundo James et al. (2006), o teste de Sobel deve ser utilizado em conjunto com as regressões baseadas em Baron e Kenny (1986). Os resultados mostraram significância ($p < 0,05$), confirmando que o suporte organizacional, no estudo em questão, atua como mediadora entre os valores e práticas organizacionais e os afetos positivos e negativos do bem-estar no trabalho.

Adicionalmente, foi realizado o método de *bootstrapping*, com 10000 interações e 95% de intervalo de confiança, com a finalidade de testar a mediação. Esse método tem a vantagem de não impor a premissa de normalidade na distribuição (Davison et al., 2006). Os resultados confirmaram, mais uma vez, que o suporte organizacional é mediador entre os valores e práticas organizacionais e o bem-estar no trabalho.

Barbosa (2010) analisou o impacto do suporte organizacional sobre o bem-estar no trabalho, concluindo que este pode ser fortalecido ou enfraquecido por sua percepção. Batista (2010) em seu estudo sobre a percepção de suporte organizacional, afeto positivo e negativo atuando como preditores da confiança do empregado na organização, concluiu que o suporte organizacional como variável organizacional concentra uma maior capacidade preditiva do que as variáveis individuais. Prado (2005) investigou um modelo em que o suporte organizacional era preditor do bem-estar no trabalho, concluindo que a percepção de suporte organizacional aparece como uma forte preditora do bem-estar no trabalho. Em uma pesquisa sobre cultura e suporte organizacional, Machado (2007) concluiu que os valores da satisfação e bem-estar dos empregados e profissionalismo cooperativo e as práticas de relacionamento interpessoal foram preditores do suporte organizacional.

Nessa pesquisa, os valores de Profissionalismo Cooperativo e de Satisfação e Bem-Estar dos Empregados tiveram impactos positivos no afeto positivo e os valores de Profissionalismo Competitivo e Profissionalismo Cooperativo, além das práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal, causaram impactos negativos no afeto negativo. Os valores de Profissionalismo Cooperativo, Satisfação e Bem-Estar no Trabalho e Profissionalismo Competitivo, além da prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal foram preditores do suporte organizacional. O fator de percepção de suporte organizacional teve impacto positivo nos fatores de bem-estar

positivo e impacto negativo no fator de bem-estar negativo. Quando o Suporte Organizacional entrou como mediadora no modelo, o poder explicativo dos afetos positivos aumentou. No entanto, o suporte organizacional não foi mediador para os afetos negativos. Esses resultados corroboram as pesquisas de Prado (2005), Machado (2007), Barbosa (2010) e Batista (2010), nas quais o suporte organizacional como variável organizacional possui maior capacidade preditiva do que as variáveis individuais.

Na pesquisa de Sobrinho (2009), sobre a influência do *coping* no bem-estar no trabalho, esquiva teve resultado fraco na correlação, manejo e controle tiveram resultado significativo. Maciel (2010), em um estudo sobre a influência das estratégias de *coping* sobre os afetos positivos e negativos do bem-estar no trabalho, concluiu que somente a estratégia de *coping* resolução de problemas teve correlação positiva com afeto positivo e a estratégia de *coping* aceitação teve correlação negativa com os afetos positivos. Outro resultado do estudo do autor foi que o suporte organizacional demonstrou maior correlação com a vivência de afetos positivos que a variável individual *coping*. Boyd, Lewin e Sager (2009) em um estudo sobre coping e estresse, concluíram que o *coping* centrado nas emoções (esquiva) media o relacionamento entre estressores organizacionais e características pessoais. Já o *coping* focado no problema (controle e manejo) não teve efeito na ansiedade do trabalho. Gomes e Pereira (2008) analisaram as situações indutoras do estresse em educadores de infância e concluíram que eles utilizam mais as estratégias de *coping* focadas na emoção, do que as estratégias de *coping* focadas no problema. No estudo de Pinheiro et al. (2003), os resultados mostram que a utilização de *coping* de controle esteja associado negativamente ao estresse, enquanto que sob exaustão emocional intensa, esquiva seja a estratégia mais utilizada, e não necessariamente a mais eficaz.

Nessas pesquisas, o *coping* quando analisado em relação ao estresse do indivíduo, teve influência como mediador. No entanto, não foram encontrados trabalhos onde o *coping* foi mediador do bem-estar no trabalho.

No estudo realizado, somente os valores de Satisfação e Bem-Estar dos Empregados e Profissionalismo Competitivo foram preditores do *coping* de controle. Para o *coping* de esquiva e de manejo não houve preditores. Nesse estudo, somente o *coping* de Controle foi preditor dos Afetos Positivos e dos

Negativos. O *coping* não mediou a relação entre os valores e práticas organizacionais e o bem-estar no trabalho. Esse resultado pode significar que por estar em um momento de mudança estrutural e nos seus processos e procedimentos, a organização e os trabalhadores estão mais preocupados com os aspectos organizacionais e não estejam conseguindo utilizar estratégias de *coping* eficazes que possibilitem a vivência do bem-estar.

Recentes estudos estatísticos de Hayes (2009) e Hayes e Preacher (2012a; 2012b) sobre análise da mediação, focam na estimativa e inferência sobre o efeito indireto da variável preditora na variável critério, por meio da variável mediadora. Os autores argumentam que a literatura de análise estatística da mediação considera que a variável preditora é contínua, pois este é o requisito da implementação do método. No entanto, a variável preditora não é contínua, mas multicategórica (Hayes & Preacher, 2012a; 2012b).

O teste de Sobel (1982, 1986) calcula a estimativa de um erro padrão do efeito indireto, por meio da análise desse efeito para o erro padrão, sendo mais indicado para grandes amostras (Preacher & Hayes, 2008). Os mesmos autores argumentam ainda que o método Baron e Kenny (1986) não permite a quantificação dos efeitos indiretos e o teste da significância destes efeitos indiretos. Os autores concluem que as análises de mediação baseadas em Hayes & Preacher (2012a), em conjunto com *bootstrapping* são mais sensíveis para analisar o efeito entre as variáveis, causando maior robustez na análise do modelo.

Diante das críticas apresentadas em relação ao modelo de Baron e Kenny (1986), utilizou-se a análise de mediação desenvolvida por Hayes (2009) e Hayes e Preacher (2012a; 2012b). Essa análise possibilitou testar o modelo em conjunto com todas as suas variáveis mediadoras, o que não é possível utilizando o modelo de Baron e Kenny. Hayes e Preacher (2012a) desenvolveram diversas macros para serem utilizadas no software SPSS. Para o modelo sugerido por este estudo, utilizou-se a macro “ *Mediate* ” que permite analisar várias predictoras e mediadoras num mesmo modelo.

As estimativas apresentadas são baseadas em 10000 amostras geradas por *bootstrap* . Os efeitos foram estimados procedendo à correção de enviesamento (*Bias Corrected*), usando intervalos de 95% de confiança.

Foram realizados seis modelos que estão descritos abaixo.

7.7 ANÁLISE DOS MODELOS BASEADOS EM HAYES E PREACHER

7.7.1 Modelo 1

As análises foram realizadas em separado para os Afetos Positivos e Afetos Negativos. No primeiro passo, realizou-se o teste do modelo incluindo todas as variáveis preditoras (valores de profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados e profissionalismo competitivo, além das práticas de integração externa e promoção do relacionamento interpessoal), todas as quatro mediadoras (suporte organizacional, *coping* de manejo, controle e esquiva) e a variável critério (afetos positivos). A figura 7.11 representa esse modelo.

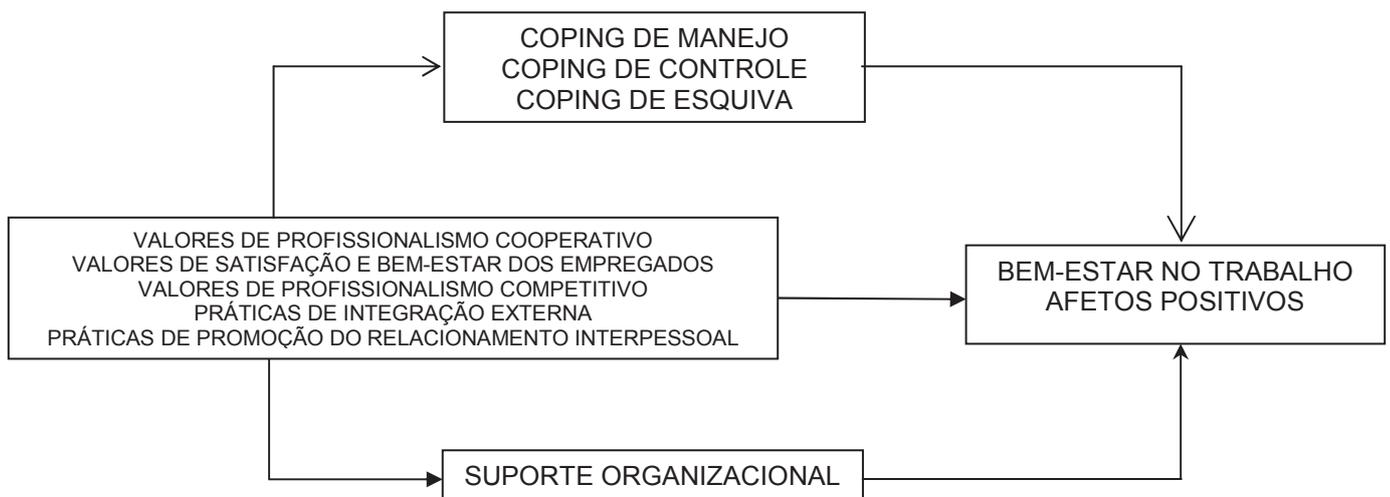


Figura 7.11 -Representação gráfica do modelo 1

Ao incluir os Valores e as Práticas Organizacionais como preditores dos afetos positivos, em um mesmo modelo, não se obteve efeito mediacional do suporte organizacional e do *coping*.

Com base nesse resultado, foram desenvolvidos dois outros modelos explicativos para os afetos positivos no trabalho. Um deles teve como variável preditora os valores organizacionais da organização (modelo 2) e o outro as práticas organizacionais (modelo 3).

7.7.2 Modelo 2

Este modelo teve como variáveis preditoras os valores de profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos empregados e profissionalismo competitivo, tendo como variável critério os afetos positivos. A figura 7.12 representa esse modelo. O resultado mostrou que o suporte organizacional e *coping* não são mediadores entre os valores e os afetos positivos.

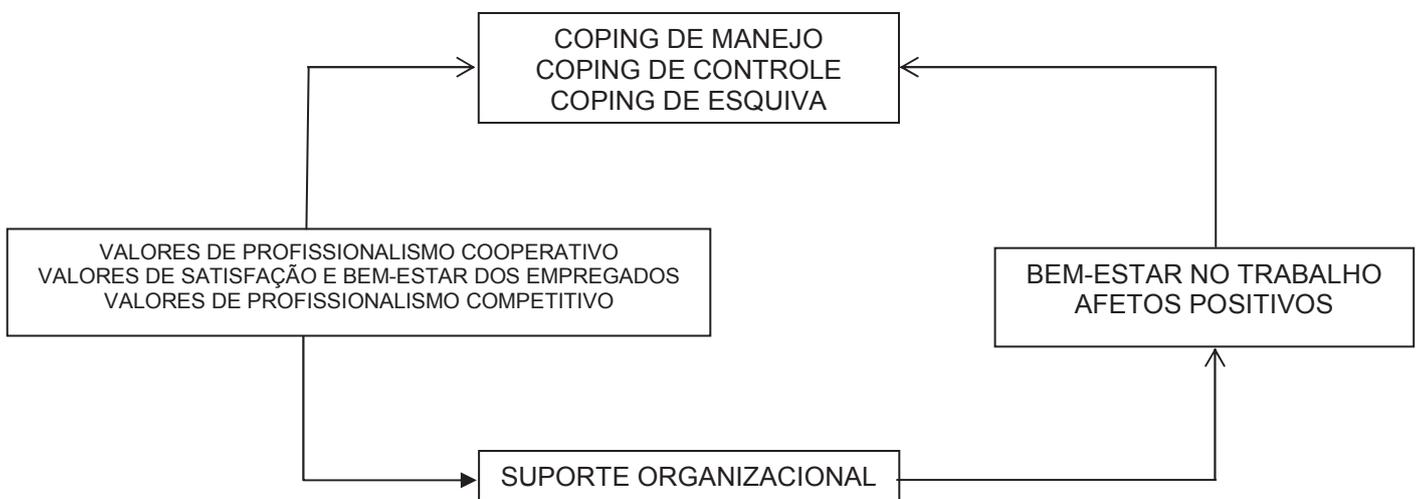


Figura 7.12 -Representação gráfica do modelo 2

7.7.3 Modelo 3

Na segunda análise, foram incluídas como variáveis preditoras as práticas organizacionais de integração externa e promoção do relacionamento interpessoal, tendo como variável critério os afetos positivos. A figura 7.13 representa esse modelo.

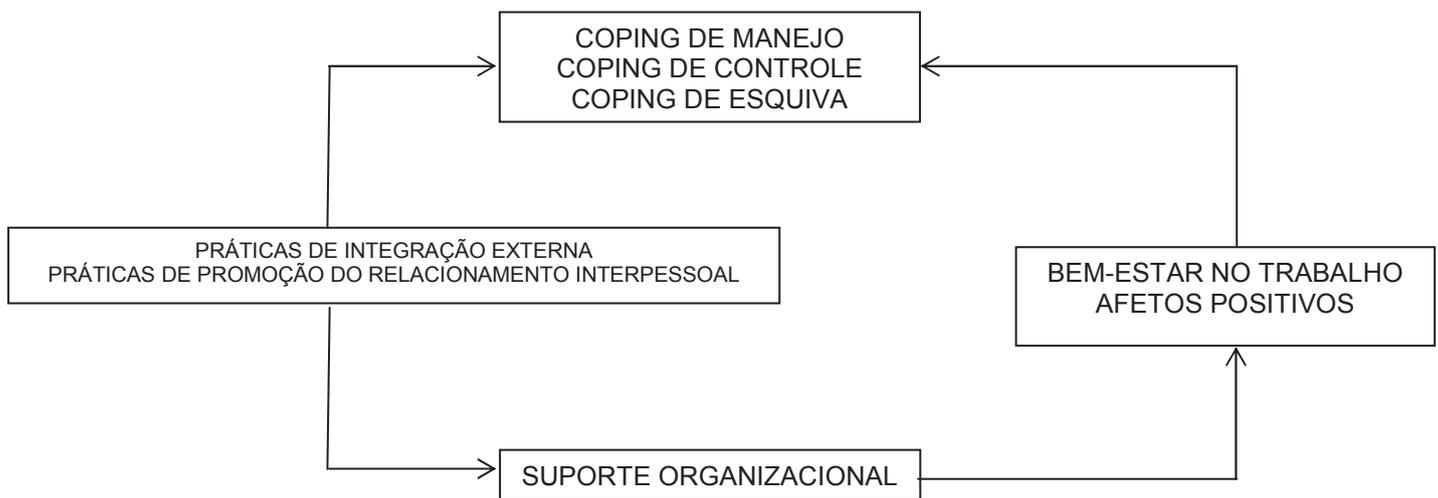


Figura 7.13 -Representação gráfica do modelo 3

Nessa análise, o suporte organizacional foi mediador na relação entre a prática de promoção do relacionamento interpessoal e os afetos positivos conforme apresentado na tabela 7.13.

Tabela 7.13– Resultados da análise de mediação na relação entre práticas organizacionais e afetos positivos do bem-estar no trabalho (Hayes & Preacher, 2012a)

Práticas Organizacionais	Suporte Organizacional			Coping de Manejo			Coping de Controle			Afetos Positivos		
	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p
Integração Externa	.24	3.30	.001	.18	2.81	.006	.15	2.61	.01			
Promoção Rel. Int.	.53	8.04	.000				.10	2.61	.01	.223	12.002	
Suporte Organizacional										.162	3.0	.023

*** $p \leq 0,001$ ** $p \leq 0,05$ * $p \leq 0,10$

Este modelo explica 21% dos afetos positivos ($R^2_{\text{ajustado}} = .21$; $F_{(6,159)} = 8,409$; $p < .001$). Com a introdução da variável mediadora (suporte organizacional) no modelo, aumentou-se a variância explicada e diminuiu-se o impacto da variável preditora (Prática de promoção do relacionamento interpessoal) na variável critério (afetos positivos).

7.7.4 Modelo 4

Para a análise do efeito mediador do suporte organizacional e do *coping* na relação entre cultura organizacional e os afetos negativos, realizou-se os mesmos procedimentos no modelo completo.

Dessa maneira, na primeira análise, entraram como variáveis preditoras todos os valores e práticas organizacionais e todas as mediadoras. A figura 7.14 representa esse modelo. O resultado mostrou que o suporte organizacional e *coping* não são mediadoras entre os valores e práticas organizacionais e os afetos negativos.

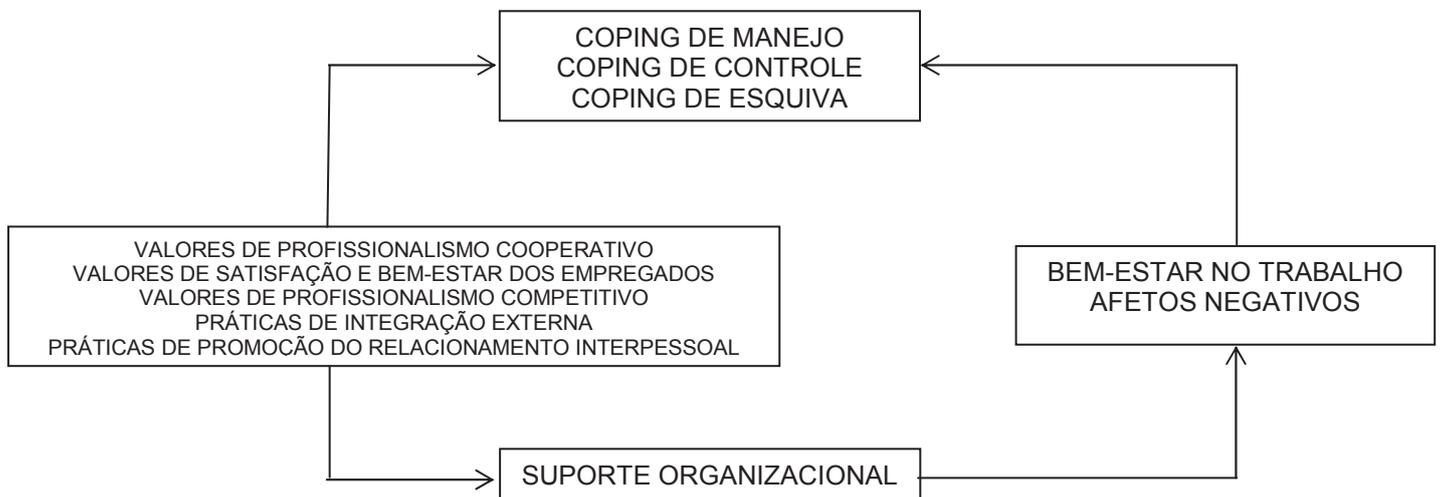


Figura 7.14 -Representação gráfica do modelo 4

7.7.5 Modelo 5

Na segunda análise, entraram como preditoras, somente os valores organizacionais, tendo como variável critério os afetos negativos e todas as quatro mediadoras. A figura 7.15 representa esse modelo. O resultado não apresentou efeito mediacional.

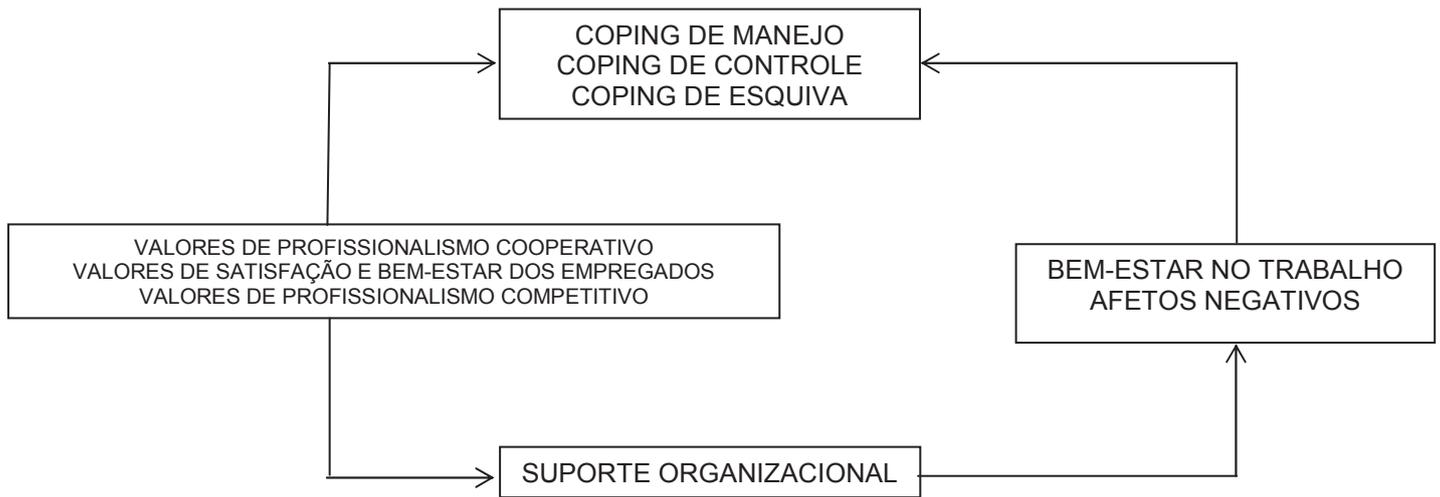


Figura 7-15 -Representação gráfica do modelo 5

7.7.6 Modelo 6

O último modelo testado teve como variável preditora dos afetos negativos, as práticas culturais da organização e como mediadores, o suporte organizacional e o *coping*. A figura 7.16 representa esse modelo.

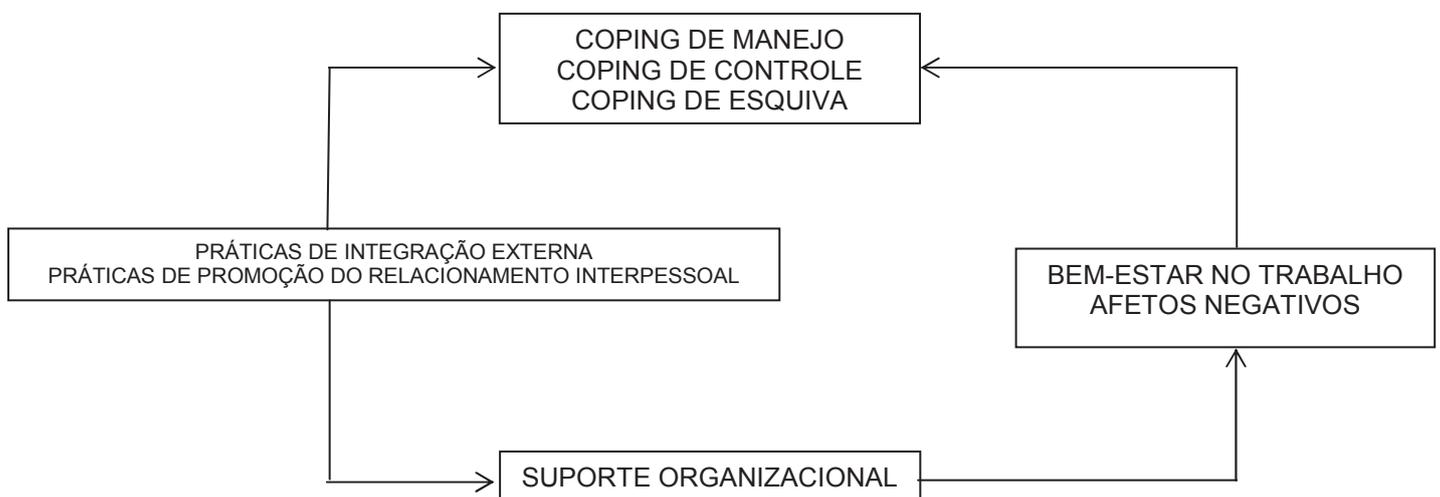


Figura 7-16 -Representação gráfica do modelo 6

O resultado dessa análise mostrou que o suporte organizacional foi mediador na relação entre a prática de promoção do relacionamento interpessoal e os afetos negativos conforme apresentado na tabela 7.14.

Tabela 7-14— Resultados da análise de mediação na relação entre práticas organizacionais e afetos negativos do bem-estar no trabalho (Hayes & Preacher, 2012a)

Práticas Organizacionais	Suporte Organizacional			Coping de Manejo			Coping de Controle			Afetos Negativos		
	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef. T	p	
Integração Externa	.24	3.20	.002	.17	2.52	.012	.14	2.48	.014			
Promoção Rel. Int.	.53	8.05	.000							-.19	-2,23 .026	
Suporte Organizacional										-.24	-2.79 .005	

*** $p \leq 0,001$ ** $p \leq 0,05$ * $p \leq 0,10$

Este modelo explica 18% dos afetos negativos ($R^2_{\text{-ajustado}} = .18$; $F_{(7,022)} = 6,160$; $p < .001$). Com a introdução da variável mediadora (suporte organizacional) no modelo, aumentou-se a variância explicada e diminuiu-se o impacto da variável preditora (Prática de promoção do relacionamento interpessoal) na variável critério (afetos negativos).

7.8 CONCLUSÕES SOBRE A COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE BARON E KENNY (1986) / HAYES E PREACHER(2012a),

Nesse estudo, na análise realizada segundo o modelo de Baron e Kenny (1986), o suporte organizacional foi mediadora relação entre os valores de profissionalismo cooperativo, práticas de promoção do relacionamento interpessoal e os afetos positivos do bem-estar no trabalho.

Ao se utilizar o modelo de Hayes e Preacher (2012a), o suporte organizacional mediou somente a relação entre as práticas de promoção do relacionamento interpessoal e os afetos positivos.

As análises realizadas para os afetos negativos com base no modelo de Baron e Kenny (1986), demonstraram que o suporte organizacional mediou a relação entre os valores de profissionalismo cooperativo e as práticas satisfação e bem-estar dos empregados. A análise do modelo utilizando-se as macros de Hayes e Preacher (2012a), demonstrou que o suporte organizacional mediou somente a relação entre as práticas de promoção do relacionamento interpessoal e os afetos negativos, numa relação negativa. Ou

seja, quanto maior for o apoio e suporte das organizações, maior será o impacto das práticas culturais que estimulam os relacionamentos interpessoais na vida dos trabalhadores e estes vivenciarão menos afetos negativos.

Em todas as análises realizadas utilizando os dois modelos, Baron e Kenny (1986) e Hayes e Preacher (2012a), o *coping* não foi mediador da relação entre valores e práticas organizacionais e os afetos positivos ou negativos. Nessa pesquisa, a aplicação do modelo de Baron e Kenny (1986), apresentou o *coping* de controle como preditor dos afetos positivos e negativos. Esse resultado corrobora parcialmente os resultados de Sobrinho (2009), onde o *coping* de manejo e de controle foram preditores. Além disso, esses resultados corroboram também parcialmente com a pesquisa de Maciel (2010), que apresentou somente o *coping* de controle como preditor dos afetos positivos e o *coping* de manejo teve correlação negativa com os afetos positivos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cinco objetivos deste estudo foram verificados. A presente pesquisa ofereceu contribuições para questões presentes no campo do bem-estar, *coping*, suporte organizacional e cultura organizacional quando tratados em conjunto.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos tratando o bem-estar isoladamente por meio de pesquisas qualitativas ou interagindo com outra variável supostamente preditora. No entanto, as pesquisas sobre tais variáveis apresentam diversos conceitos e são ainda pouco exploradas, principalmente quando tratamos dessas variáveis em conjunto. Além disso, o entendimento das influências mediadoras ainda não são conclusivas.

Os afetos positivos e negativos, que são independentes entre si, compreendem experiências de desenvolvimento e realização pessoal, aspectos que vêm sendo considerados essenciais para a adequada compreensão da experiência do bem-estar.

Os resultados indicaram que o suporte organizacional como variável organizacional possui efeito mediacional, o que não ocorreu com as variáveis individuais, como *coping*.

Em relação ao modelo de preditores, este estudo abordou variáveis individuais e organizacionais que ainda não haviam sido relacionadas com o bem-estar no trabalho. Foi constatado um impacto diferenciado das variáveis predictoras sobre cada uma das variáveis critérios. Em termos teóricos, tal constatação sustenta a importância da inclusão de elementos com clara conotação positiva na definição de bem-estar. Além disso, os resultados indicaram que suporte organizacional consiste em variável promissora e importante para a compreensão de experiências subjetivas positivas no trabalho.

Em termos práticos, a verificação de que condições organizacionais apresentam impacto direto e forte sobre diferentes elementos do bem-estar pode ajudar no planejamento de intervenções nos locais de trabalho. A aplicação do modelo de Baron e Kenny, mostrou que as oportunidades de alcance de valores (Profissionalismo Cooperativo e Satisfação e Bem-Estar dos Empregados) influenciaram diretamente o aumento dos afetos positivos, tendo

como mediadora o suporte organizacional. Os afetos negativos foram influenciados pelos valores de profissionalismo cooperativo e práticas de promoção do relacionamento interpessoal, reduzindo ainda mais quando foi mediado pelo suporte organizacional, indicando a significância prática dessas variáveis para programas de intervenção organizacional. Por outro lado, o resultado da análise aplicando Hayes e Preacher, demonstrou que somente a prática de promoção do relacionamento interpessoal foi influenciada pela mediação do suporte organizacional na relação com os afetos positivos e negativos como variáveis critérios. Ou seja, os valores não foram preditores.

Esse resultado parece mostrar que, por se tratar de uma organização estatal federal, as pessoas estão muito mais preocupadas em se manter no emprego. Por isso, na visão dos colaboradores, as práticas de promoção do relacionamento interpessoal sejam as mais importantes nesse momento. Talvez seja resultado das pessoas estarem receosas quanto ao seu futuro, da empresa e do país, devido à conjuntura econômica que se instalou no país no último ano.

Com o aumento da competitividade no mundo dos negócios e das novas demandas do ambiente de trabalho, as organizações têm se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação. A premissa de que o alcance do bem-estar no trabalho é possível impele os profissionais de gestão de pessoas a identificar estratégias eficazes na promoção desse bem-estar.

O modo e a força com que as variáveis preditoras associam-se com o bem-estar no trabalho indicam que os programas de promoção desse bem-estar devem considerar estratégias em função do foco de intervenção adotado. Se o foco de uma intervenção consiste, por exemplo, na diminuição ou controle do afeto negativo ou na promoção do afeto positivo, devem ser implantadas estratégias de melhoria ou aprimoramento do suporte organizacional e promoção do relacionamento interpessoal.

Nesse estudo, as estratégias de *coping* de controle influenciaram os afetos positivos e negativos. No entanto, não foram significativas quando o *coping* entrou como variável mediadora entre a cultura organizacional e os afetos positivos e negativos.

Outra contribuição importante que esse estudo trouxe foi a aplicação dos dois métodos numa mesma amostra, o que possibilitou a comparação entre os mesmos. Dessa forma, depreende-se que o método de Hayes e Preacher é mais robusto e rigoroso no que concerne às possibilidades de mediações.

Ainda que o estudo tenha oferecido contribuições ao campo conjunto do bem-estar no trabalho, cultura e suporte organizacional e *coping*, há limitações que merecem ser destacadas, pois apontam para questões que devem ser mais desenvolvidas em pesquisas futuras.

8.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma limitação que pode ser destacada consiste na dificuldade de generalização dos resultados encontrados. A pesquisa foi conduzida em uma única organização estatal federal. Amostras representativas de outros contextos organizacionais poderiam contribuir para o teste das suposições e explicações alternativas apontadas. Poderia, por exemplo, ser observado se o suporte material ou salários e ascensão têm impacto no bem-estar dos trabalhadores de empresas que adotam um estilo de gestão focado no desempenho ou que oferecem baixo suporte relativo a essas duas dimensões. A questão das oportunidades de alcance de valores, por sua vez, poderia ser explorada entre trabalhadores de empresas privadas, que muitas vezes não têm as expectativas de estabilidade satisfeitas.

Além disso, a presente amostra não representa as mudanças que vêm ocorrendo na força de trabalho brasileira. Os dados foram coletados entre funcionários estatutários efetivos e contratados. O trabalho geralmente se realiza em um contexto social e, muitas vezes, formal, como é o caso das organizações. No entanto, o emprego em organizações amplas e formais é aquele que vem sofrendo maior redução no mercado de trabalho.

É necessário ressaltar ainda que o estudo de caso tem forte base em respostas colhidas por meio de questionários a cada participante envolvido, ficando, desta forma, sujeito a aspectos subjetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbad, G. & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(especial), 19–29.

Alcadipani, R. & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*. 43 (2), 64-77.

Andrews, F. M. & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being*. New York: Plenum Press.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

Aselage, J., Sucharski, I. L., Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2006). Supervisor's Organizational Embodiment: Why Supervisor Support Contributes to Perceived Organizational Support. In: *Society for Industrial and Organizational Psychology (Org)*, Anais da 21st annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Dallas: SIOP.

Askenazy P., Caroli E. & Marcus, V. (2002). New organizational practices and working conditions: Evidence from France in the 1990's. *Lovain Economic Review*, 68 (1-2), 91-110.

Aykan, Z., Kanungo, R. N. & Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (4). 501-526.

Barbosa, T. S. (2010). *Os impactos do balanço emocional, otimismo e percepções de suportes sobre bem-estar no trabalho de agentes comunitários de saúde*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Batista, R. L (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Bauer, T. K. (2004). *High Performance workplace practices and job satisfactions. Evidence from Europe*. Discussion Paper Series. Bonn: Institute for the Study of Labor.

Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

Bertero, C. O. (1996). Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. Em: Fleury, M. T. L. (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. (2 ed., pp.29-44). São Paulo: Atlas.

Bishop, J. W. Scott, K. D, & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.

Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15, 5-24.

Boss, P. (2002). *Family Stress Management: A Contextual Approach*. California: Sage Publications.

Boyd, N. G., Lewin, J. E. & Sager, J. K. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 10 (1016), 1-15.

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine Publishing.

Breakwell, G. M., Sean, H., Fife-Schaw, C. & Smith, J. A. (2010). *Métodos de Pesquisa em Psicologia* (3. Ed). Porto Alegre: Artmed.

Bresler, R. & Rocha B. (1993). *Organizações e programas de integração: um estudo sobre a passagem*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Bridger, G. V. (2006). *Governança corporativa e os efeitos da adesão a níveis diferenciados de governança sobre o valor no mercado de capitais brasileiro*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Briner, R. B. (2005). What can research into emotion at work tell us about researching well-being at work? *International Journal of Work Organization and Emotion*, 1 (1), 67-73.

Bruni, A. L. (2011). *Estatística Aplicada à Gestão Empresarial* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Burke R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: The role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 23 (8/9), 129-157.

Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31, 645-673.

Caetano, A. & Silva, S. (2010). Bem-estar subjetivo e saúde no trabalho. Em: Lopes, M.P., Palma, P.J., Bártolo-Ribeiro, R. & Cunha, M.P. (Coords.), *Psicologia Aplicada*, (pp.337-362). Lisboa: Rh Editora.

Câmara, S. G. & Carlotto, M. S. (2007). Coping e Gênero em Adolescentes. *Psicologia em Estudo*, 12 (1), 87-93.

Campbell, A., Convergence, P. E. & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life*. New York: Russell Stage Foundation.

Caridade, A. V. S. (2006). *Práticas de gestão estratégica e aderência ao método Sigma: Um estudo de caso no setor de celulose e papel*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Carvalho, F. (2004). *Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Carver, C.S., Scheier, M.F. & Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 267-283.

Casper, W. J., Martin, J., Buffardi, L. & Erdwins, C. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (2), 99-108.

Chaerki, S. F. (2008). *Contexto, agência e práticas organizacionais: o caso do hospital de clínicas da Universidade Federal do Paraná*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Coda, R. (1992). *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. Tese de Livre-Docência, FEAUSP, São Paulo.

Cohen, F. (1987). Measurement of coping. Em Kasl S.V. & Cooper, C.L. (Eds.), *Research methods in stress and health psychology* (pp. 283-305). New York: John Wiley & Sons.

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74, 65-77.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? Examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, (1), 98-104.

Covacs, J. M. L. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça*.

Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.

Cronbach, L. J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30, 116-127.

Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54, (10), 821-827.

_____ (2004). *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman.

Cunha, N. C. V. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Cunha, M.P., Rego, A. & Cunha, R.C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Danna, K & Griffin, R. W. (1999). Health and wellbeing in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin.

Dell'Aglio, D. D. & Hutz, C. S. (2002a). Estratégias de coping e estilo atribucional de crianças em eventos estressantes. *Estudos de Psicologia da Universidade do Rio Grande do Norte*, 7(1), 05-13.

_____ & _____. (2002b). Estratégias de coping em crianças e adolescentes em eventos estressantes com pares e com adultos. *Psicologia USP*, 13 (2), 203-225.

Demo, P. (2004). *Desafios modernos da educação* (13 ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Dewe, P., Cox, T. & Ferguson, E. (1993). Individual strategies for coping with stress at work: a review. *Work & Stress*, 7(1), 5-15.

Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

_____, Scollon, C. N. & Lucas, R. E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, v.15, 187-219.

_____, Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.

Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lamastro, V. D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.

_____, Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

_____, Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87 (3), 565-573.

Faria, J. B. & Seidl, E. M. F. (2006). Religiosidade, enfrentamento e bem-estar subjetivo em pessoas vivendo com HIV. *Psicologia em Estudo*, 11, 155-164.

Fernandes, K. R. & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (1), 1-12.

Ferreira, M. C. & Assmar, E. M. L. (2008). Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão. Em: Siqueira, M. M. M. (Org.); Tamayo, A. [et al]. *Cultura organizacional* (pp.125-138). Porto Alegre: Artmed.

Field, A. (2009). *Descobrendo a Estatística usando o SPSS* (2 ed.). Porto Alegre: Artmed.

Fischer, R. M. (1996). O Círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. Em: Fleury, M. T. L. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações* (2 ed., pp.65-88). São Paulo: Atlas.

Fischer, T. & Mac Allister, M. (2001). Nota Técnica: Jogando com Cultura Organizacional. Em: Caldas, M.; Fachin, R.; Fischer, T. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*: V.(v.2, pp. 252-259). São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27 (4), 7 – 18.

_____. (1996). O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. Em: Freury, M. T. L. & Fischer R. M. (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações* (2 ed, pp. 15-27). São Paulo: Atlas.

Folkman, S. (1984). Personal Control and Stress and Coping Processes. A Theoretical Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), 939-952.

Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.

_____ & _____ (1985). If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.

_____, _____, Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R. J. (1996). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, encounters outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 992-1003.

_____, & Moskowitz, T. (2000a). Positive Affect and Other Side of coping. *American Psychologist*, 55 (6), 647-654.

_____, & _____ (2000b). Stress, Positive Emotion, and Coping. *Current Directions Psychological Science*, 9(4), 115-118.

Fonseca, J. S. & Martins, G. A. (1996). *Curso de Estatística* (6 Ed). São Paulo: Atlas.

Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.

_____, (2001). The Role of Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-236.

_____ (2003). The Value of Positive Emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91, 330-335.

_____ & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60, (7), 678-686.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books.

_____ (1991a). Cultura organizacional: grandes temas em debates. *Revista de Administração de Empresas*, 31, (2), 73-82.

_____ (1994). *Cultura organizacional: Formação, tipologia e impactos*. São Paulo: Makron.

_____ (1999). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: FGV.

Galinha, I. & Pais Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. *Psicologia, saúde & doenças*, 6 (2), 203-214.

Giacomini, C. H. (2004). Bem-estar subjetivo: Em busca da qualidade de vida. *Temas em Psicologia da SBP*, 12(1), 43-50.

Gomes, R. M. S. & Pereira, A. M. S. (2008). Estratégias de coping em educadores de infância portugueses. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 12 (2), 319-326.

Goulart, I. B. & Sampaio, J. R. (2004). Qualidade de vida no trabalho: Uma análise da experiência das empresas brasileiras. Em: Sampaio, J. R. (Org). *Qualidade de vida no trabalho e Psicologia Social* (2 ed, pp. 25-48.). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Greenan, N. & Mairesse, J. (2003). *How do new organizational practices shape production jobs: Results from a matched employer-employee survey in French manufacturing*. Paris: Centre D'Études de L'Emploi, Document de Travail.

Gregório, R. R. (2002). O impacto da cultura nas estratégias empresariais: um estudo de caso. *READ: Revista Eletrônica de Administração*, 17 (2), 3-5.

Guedea, M. T. D., Albuquerque, F. J. B., Tróccoli, B. T., Noriega, J. A. V., Seabra, M. A. B. & Guedea, R. L. D. (2006). Relação do bem-estar subjetivo, estratégias de enfrentamento e apoio social em idosos. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 19 (2), 301-308.

Guilford, J. P. (1954). *Psychometric Methods*. New York: McGraw Hill Book.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4.Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs* 76: 408–420.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: The Guilford Press.

Hayes, A. F. & Preacher, K. J. (2012a). SPSS MEDIATE Macro Syntax. Acesso em: 15/09/2013. Disponível em: <http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>.

_____ & _____ (2012b). Statistical Mediation Analysis with a Multicategorical Independent Variable. *Manuscript undergoing peer review*. School of Communication: The Ohio State University.

Hays, W. L. (1981). *Statistics*. (3rd ed). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.

_____ (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies* 14, 75-90.

_____ (1998). Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-492.

_____ (2003). *Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo LDA. (Trabalho original publicado em 1991).

Hofstede G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3 ed). New York: McGraw Hill.

Holahan, C. J. & Moos, R. H. (1985). Life stress and health: Personality, coping, and family support in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 739-747.

Hora, H. R. M. Monteiro, G. T. R. & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11 (2), 85-103.

Jaime Junior, P. (2002). Um texto, múltiplas interpretações: antropologia, hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (4), 72-83.

Júnior, F.A.C. & Andrade, J.E.B. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9 (2), 191-199.

Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychologist*, 82 (6), 1007- 1022.

Kline, P. (1986). *The handbook of psychological testing* (2 ed). London: Routledge.

Kostova, T. (1996). Success of transnational transfer of organizational practices within multinational companies. Tese de Doutorado, Universidade de Minnesota. Obtido em 05 de setembro de 2010 do <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=739308861>.

_____ (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 308-324.

Latack, J.C. & Havlovic, S.J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 479-508.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.

_____ & _____ (1991). The concept of coping. In: Monat, A., & Lazarus, R. S. (Orgs.). *Stress and coping: an anthology* (pp. 189-206). New York: Columbia University Press.

Linke, J. C. (2001). *A Gestão do Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, Santa Catarina.

Litterer, J. (2007). Análise da Organização: Percepção, a questão do que vemos. Em: Zanelli, J., Andrade, Bastos, A. (Orgs.), *Psicologia, Percepção: A questão do que vemos*. (pp. 65-91). São Paulo: Atlas.

Machado, G. N. (2007). *Valores e práticas organizacionais: o teste de um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Maciel, A. P. (2010). *Suporte Organizacional, Coping e Dimensões Afetivas do Bem-estar Subjetivo: Um Estudo com Jovens Aprendizes*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

Magalhães, M. N. & Lima, A. C. P. de (2011). *Noções de Probabilidade e Estatística* (7 ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Marczyk, G., DeMatteo, D. & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Martin, J. & Frost, P. (2001). Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: A Luta pelo Domínio Intelectual. (Tradução Carmem Penido). Em: Caldas, M.; Fachin, R. & Fischer, T. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. (v.2, pp.219-251). São Paulo: Atlas.

Mascarenhas, A. O. (2002). Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 88-94.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397.

Mendonça, H. & Costa-Neto, S. B. (2008). Valores e estratégias psicológicas de enfrentamento ao estresse no trabalho. Em: A. Tamayo (org). *Estresse e Cultura Organizacional*, 1, 193.

Moos, R. H. (1993). *Coping response inventory: youth form – professional manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.

_____ (1995). Development and applications of new measures of life stressors, social resources, and coping responses. *European Journal of Psychological Assessment*, 11, 1-13.

_____ (2002). The Mystery of Human Context and Coping: An Unravelling of Clues. *American Journal of Community*, 30, 67-88.

_____ (2008). Conversation with Rudolf Moos. *Journal Interview - Society for the Study of Addiction*, 103, 13-23.

Mota-Cardoso, R., Araújo, A., Ramos, R., Gonçalves, G., & Ramos, M. (2002). *O Stress nos Professores Portugueses – Estudo IPSSO 2000*. Porto: Porto Editora.

Motta, F. C. P. (2001). *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. (2. Ed.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Norusis, M. (2004). *SPSS 13.0 Guide to Data Analysis*. Upper Saddle-River, N.J.: Prentice Hall, Inc.

_____ (2004a). *SPSS 13.0 Statistical Procedures Companion*. Upper Saddle-River, N.J.: Prentice Hall, Inc.

Oliveira, Á. de F. & Tamayo, Á. (2004). Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 39 (2), 129-140.

Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R. & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*. 3 (.2), 29-51.

Paczkowski, S. (2003). *Desenvolvimento de um procedimento de avaliação de práticas de responsabilidade social das organizações produtivas*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

Padovam, V. A. R. (2005). *Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suporte e de justiça*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, S.P.

Pagano, R. A. (2002). *Identidade Organizacional: A base da cultura corporativa*. Net. Porto Alegre, abril, 2002. Intelligentia Assessoria Empresarial. Obtida em 16 maio de 2011 de <http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0204-1.pdf> .

Palmer, I. & Dunford, R. (2002). Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (3), 209-225.

Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity - Unit and Division at Work*. London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications.

Parkes, K. R. (1990). Coping, Negative Affectivity and the Work Environment: Additive and Interactive Predictors of Mental Health. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 399-409.

Paschoal, T. (2008). *Bem-Estar no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional, Prioridades Axiológicas e Oportunidades de Alcance de Valores Pessoais no Trabalho*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Distrito Federal.

Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.

Patrick A. & Laschinger H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14, 13-22.

Pépin, N. (1998). Cultura de Empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. *Mosaico - Revista de Ciências Sociais*, 1 (1), 267-293.

Pereira, A. (1991). *Coping, Auto-conceito e Ansiedade Social: Sua Relação com o Rendimento Escolar*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

_____ (1999). *Resiliência e Estratégias de Coping no Encontro do Terceiro Milênio*. Em: IV Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação (Org.). Aveiro: Investigar e Formar em Educação, 1, 373-378.

Pereira, A. M. de A. & Persson, M. de M. (2005). Cultura Petrobras: a percepção dos novos engenheiros de petróleo participantes do Programa Trainees. Em: Andrade, J. C. S. (Org.). *Trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial – turma Petrobras* (pp.297–316). Salvador: UFBA.

Peters, T. & Waterman, Jr. R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Pinheiro, F. A., Trócoli B. T. & Tamayo, M. R. (2003). Mensuração de coping no ambiente ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 19 (2), 153-158.

Prado, G. C. (2005). *Investigando a saúde mental de trabalhadores: As relações entre suporte organizacional, satisfação e sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Psychonomic Society, Inc.* 40 (3), 879-891.

Prochno, P. (2004). Transferindo práticas: Construindo conhecimento arquitetural localmente. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 70-81.

Pupak, M. (2003). *Organizational Values*. Em: Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Conocimiento, Innovación y Competitividad: los desafíos de la globalización, Buenos Aires: Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica.

Ravagnani, L. M. B., Domingos, N. A. M. & Miyazaki, M. C. O. S. (2007). Qualidade de vida e estratégias de enfrentamento em pacientes submetidos a transplante renal. *Estudos de Psicologia*, 12 (2), 177-184.

Resende, P. C. (2008). *Bem-Estar no Trabalho: Influência das Bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, UFU.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4), 698-714.

Ribas, J. R. & Vieira, P. R. da C. (2011). *Análise Multivariada com uso do SPSS*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Ribeiro, P. E. & Siqueira, M. M. M. (2008). *As relações entre suporte social e bem-estar no trabalho*. Em: 7º Congresso Internacional de Psicologia da Saúde, Lisboa: Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde.

Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M. & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Richers, R. (1994). Objetivos como Razão de Ser da Empresa. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 34 (1), 50-62.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos SA, Capítulos 1 e 2.

Ross, R. & Altmaier, E. (1994). *Intervention in Occupational Stress*. London: Thousand Oaks & New Delhi: Sage Publications.

Rowlinson, M. & Hassard, J. (1993). The invention of corporate culture: A history of the histories of Cadbury. *Human Relations*, 46, 299-326.

Ryan, M. R. & 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.

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, 1069-1081.

Sanches, M. (1992). *Cultura organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: GEP/ME.

Santos Filho, H. dos. (2002). Cultura organizacional e restrições na comunicação empresa-empregado. Em: Cardoso, C. et al. *Comunicação Organizacional Hoje*. (pp. 30-32). Lauro de Freitas: Unibahia.

Santos, A. S. & Júnior, A. A. (2007). Estresse e Estratégias de Enfrentamento em Mestrando de Ciências da Saúde. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20 (1), 104 -113.

Sato, L. (2003). Psicologia e saúde: um campo em construção. Em: Zeidi Araujo Trindade, Ângela Nobre Andrade (Orgs.). *Psicologia e saúde: um campo em construção*. (pp. 102-121). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Savóia, M. G. (1999). Escalas de eventos vitais e de enfrentamento (Coping). *Revista de Psiquiatria Clínica, Edição Especial*, 26 (2), 56-67.

Savóia, M. G. & Bernik, M. (2004). Eventos Vitais Adversos, Habilidades de Coping e Transtorno do Pânico. *Revista Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de São Paulo*, 59 (6), 337-340.

_____, Santana, P. R. & Mejias, N. P. (1996). Adaptação do inventário de estratégias de coping de Folkman e Lazarus para o português. *Psicol USP*, 7 (1/2), 183-201.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

_____. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. Em: N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (orgs.). *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp.xxiii – xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. (2001). Por que a cultura corporativa importa? Em: *Guia de sobrevivência da cultura corporativa* (pp.19-41). Rio de Janeiro: J. Olympio.

Schmidt, C., Dell'Aglio, D. D. & Bosa, C. A. (2007). Estratégias de Coping de Mães de Portadores de Autismo: Lidando com Dificuldades e com a Emoção. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20 (1), 124- 131.

Schwartz, S. H. & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimensions. *World Psychology*, 1, 91-122.

Seidl, E. M. F., Rossi, W. S., Viana, K. F., Meneses, A. K. F. & Meireles, E. (2005). Crianças e Adolescentes Vivendo com HIV/Aids e suas Famílias: Aspectos Psicossociais e Enfrentamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(3), 279-288.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Serra, V. V. (2007). *Atitudes de professores frente à inclusão educacional: o impacto do suporte e dos valores organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado em Psicologia. Universidade Católica de Brasília, Brasília.

Silva, J. D. T. da, Muller, M. C. & Bonamigo, R. R. (2006). *Estratégias de coping e níveis de estresse em pacientes portadores de psoríase*. *Anais Brasileiros de Dermatologia*, 81(2), 143-149.

Shinyashiki, G.T. (1995). *Uma abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, FEA-USP, São Paulo.

Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of survey of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 637-641.

_____ & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.

Siegrist, J., Wahrendorf, M., Knesebeck, O. von dem, Jurges, H. & Borsch-Supan, A. (2006). *European Journal of Public Health*, 17 (1), 62-68.

Silva, J. A. S. da (2007). *Institucionalização de práticas organizacionais em organizações inovadoras*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, São Leopoldo-RS.

Silva, E. N. (2009). *Coping e Dimensões Afetivas do Bem-estar Subjetivo: Um Estudo com Trabalhadores da Educação*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

Silva, N. & Zanelli, J. C. (2004). Cultura Organizacional. Em: Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 407- 442). São Paulo: Artmed.

Siqueira, L. G. G. (2005). *Motivação para a aprendizagem: construção e validação de instrumento*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas: Faculdade de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de Comportamento de Cidadania Organizacional: Análise de um Modelo Pós-Cognitivo*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal.

_____ & Padovam, V. A. R. (2008). Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho: influências de suportes social e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201-209.

Sirgy, M. J. (2011). Employee well-being: An integrative perspective. In: Reilly, N.; Sirgy, M. J. & Gorman C. A. (Eds.), *Ethics and Quality of Work Life*. Dordrecht: Springer.

Snyder, C., & Dinoff, B. (1999). *Coping: Where Have You Been? Coping - The Psychology of What Works*. Oxford: Oxford University Press.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

_____ (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. *Sociological Methodology*, 16, 159-186.

Sobrinho, F. R. (2009). *Bem-estar no trabalho, clima social e estratégias de enfrentamento do estresse*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Brasília: Universidade Católica de Brasília.

Stacciarini, J. M. R. & Tróccoli, B. T. (2002). Estresse ocupacional. Em: Mendes, A. M.; Borges, L. de O. & Ferreira M. C. (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. (pp. 185-205). Brasília: UNB.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins.

Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionais. Em: Tamayo, A .et. al. *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175–193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

_____ (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comportamento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.

_____ & Borges, L. O. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. Em: Ros, M. & Gouveia, V. V. (Coords.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. (pp. 325-352). Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

_____ & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31 (2), 62-72.

_____, Mendes, A. N. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. Natal: *Estudos de Psicologia*, 5 (2), 289-315.

_____ & Oliveira, F. O. (2004). Inventário de Perfil de Valores Organizacionais. São Paulo: *Revista de Administração*, 39 (2), 129-140.

_____ & Porto, J. B. (2005). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes.

Tamayo, M. R., Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7 (1), 37-46.

Tavares, M. G. P. (1991). *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio.

Terry, D. J. (1994). Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 895-910.

Tomei, P. A. & Braunstein, M. L. (1993). *Cultura Organizacional e Privatização: a dimensão humana*. São Paulo: Makron Books.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.

_____ (1995). *Individualism & Collectivism*. San Francisco: Westview Press.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1986). Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barret, L. (2004). Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health. *Journal of Personality*, 72 (6), 1161-1190.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

Vaz-Serra, A. (2002). *O Stress na Vida de Todos os Dias*. Coimbra: Gráfica de Coimbra, Ltda.

Veenhoven, R. (1996). The Study of Life Satisfaction. In: Saris, W. E., Veenhoven, R., Scherpenzeel, A. C. & Bunting B. (Eds.). *A Comparative Study of Satisfaction With Life in Europe* (pp. 11-48). Eötvös: University Press, Europe.

_____ (2003). Happiness. *The Psychologist*, 16, 128-129.

Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al. (1990) Organizational Practices Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 587-602.

Vestling, M., Tufvesson, B. & Iwarsson, S. (2003). Indicators for return to work after stroke and the importance of work for subjective well-being and life satisfaction. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 35, 127-131.

Viegas, W. (1999). *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília.

Warr, P. B. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Oxford Science Publication.

_____ (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. New York: Routledge.

Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67, 294-306.

Xavier, O. S. (1984). *Clima organizacional - Um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS: PPGA.

Young, S. M. (1992). A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing. *The Academy of Management Review*: 17 (4), 677-700.

Zan, A. (2006). *Mudanças na contabilidade gerencial de uma organização: Estudo de caso com diagnóstico institucional*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Zanelli, J.C.; Andrade, J.E.B.A. & Bastos, A.V.B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed.

Zautra, A.J. & Wrabetz, A.B. (1991). Coping success and its relationship to psychological distress for older adults. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 801-810.

Zeitz, G., Mittal, V. & McAulay, B. (1999). Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis. *Organization Studies*, 20 (5), 741-776.

Zheng, Z. & Zheng, J. (2010). *Enhancing Work Well-being Based on Well-being Psychology: The New Ideas of Modern Enterprise Innovation Management*. Program of Hebei Soft Science Research, Program No. 10457204D-27.

ANEXOS

ANEXO I

Instrumento utilizado na Coleta de Dados

Caro Trabalhador,

Estamos desenvolvendo um estudo a respeito das diferentes maneiras que as pessoas enfrentam os problemas relacionados ao trabalho e como isto repercute em sua Vida no Trabalho e conseqüentemente na sua saúde.

A finalidade deste estudo consiste em fazer uma pesquisa acadêmica na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo aos questionários em anexo. Cada parte do questionário possui uma explicação de como os itens devem ser respondidos.

Precisamos que você **RESPONDA OS QUESTIONÁRIOS COM SINCERIDADE** e procure não deixar **NENHUMA QUESTÃO EM BRANCO**.

Lembre-se de que **NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS**, todas são corretas desde que correspondam ao que pensa.

As suas **RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS** e pedimos que não escreva o seu nome.

Por favor, não se esqueça de **DEVOLVER OS QUESTIONÁRIOS**.

Esperamos poder contar com sua ajuda. Desde já, o nosso sincero **OBRIGADO!**

Flávio Augusto Settimi Sohler

Profa. Dra. Helenides Mendonça

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

PARTE I

Pense acerca do que tem feito e vivido em seu ambiente de trabalho nas últimas quatro semanas e diga com que frequência teve cada um dos seguintes sentimentos. De acordo com a escala abaixo, marque na frente de cada sentimento o valor que mais se aproxima da sua realidade:

1 Nunca ou muito raramente	2 Poucas vezes	3 Nem muito, nem pouco	4 Algumas vezes	5 Muitas vezes
--------------------------------------	--------------------------	----------------------------------	---------------------------	--------------------------

1. Alegre	1	2	3	4	5
2. Furioso(a)	1	2	3	4	5
3. Bem	1	2	3	4	5
4. Mal	1	2	3	4	5
5. Agradável	1	2	3	4	5
6. Desagradável	1	2	3	4	5
7. Feliz	1	2	3	4	5
8. Triste	1	2	3	4	5
9. Contente	1	2	3	4	5
10. Receoso/a	1	2	3	4	5
11. Positivo	1	2	3	4	5
12. Negativo	1	2	3	4	5

PARTE II

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas a diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal, ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho....

1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	
2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	
5	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	
6	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	
7	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	
8	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	
9	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	
10	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	
11	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	
12	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	
13	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	
14	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	
15	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	
16	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	
17	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	
18	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	
19	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	
20	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	
21	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	
22	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	
23	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	
24	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	
25	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	

PARTE III

A seguir é apresentado um questionário contendo afirmativas que representam possíveis opiniões que um funcionário pode ter em relação, a organização onde trabalha

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Por favor, marque o número que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Não Concordo, nem Discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo Totalmente

1	Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte	1	2	3	4	5	6	7
2	Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam	1	2	3	4	5	6	7
3	É possível obter ajuda desta empresa quando tenho algum problema	1	2	3	4	5	6	7
4	Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem estar	1	2	3	4	5	6	7
5	Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial	1	2	3	4	5	6	7
7	Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
8	Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo	1	2	3	4	5	6	7
9	Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível	1	2	3	4	5	6	7

PARTE IV

Abaixo você encontrará frases que especificam diferentes maneiras de enfrentar o estresse no trabalho. Leia cada afirmação cuidadosamente e assinale um número de 1 a 5 que represente a resposta mais adequada para cada uma das afirmações. Por favor, responda a todas as afirmações e marque apenas uma resposta para cada item. Utilize a escala apresentada a seguir para dar sua opinião sobre cada uma delas.

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Mais ou menos	Muitas vezes	Sempre

Quando me sinto estressado (a) no trabalho...

	1	2	3	4	5
1. Tento trabalhar o mais rápido e eficientemente possível.					
2. Tiro alguns dias para descansar.					
3. Peço conselho a pessoas que, embora estejam estressadas, poderão me ajudar.					
4. Penso na situação como um desafio.					
5. Faço uma viagem.					
6. Tento não me preocupar com a situação.					
7. Dou atenção extra ao planejamento.					
8. Mudo os meus hábitos alimentares.					
9. Me envolvo mais ainda nas minhas tarefas, se me sinto ameaçado.					
10. Delego minhas tarefas a outras pessoas.					
11. Compro alguma coisa.					
12. Eu me esforço para fazer o que eu acho que, se tivesse feito antes, nada disso aconteceria.					
13. Antecipo as consequências negativas e fico longe dos problemas.					
14. Procuro me envolver em mais atividades de lazer.					
15. Tento modificar os fatores que causaram a situação.					
16. Tento ver a situação como uma oportunidade para amadurecer.					
17. Penso em mim como alguém que sempre leva a pior.					

	1	2	3	4	5					
	Nunca	Poucas vezes	Mais ou menos	Muitas vezes	Sempre					
18. Pratico mais exercícios físicos.										
19. Converso com colegas que também estejam estressados.										
20. Tento manter distância da situação.										
21. Me torno mais sonhador(a).										
22. Mantenho a maior distância possível das pessoas que penso serem as causadoras do meu estresse.										
23. Uso algum tipo de técnica de relaxamento.										
24. Digo a mim mesmo que o tempo resolve tudo.										
25. Procuro lembrar que o trabalho não é tudo na vida.										
26. Procuro a companhia de outras pessoas.										
27. Evito a situação, se possível.										
28. Decido sobre o que deveria ser feito e comunico ao chefe.										
29. Concentro-me em fazer prioritariamente o meu serviço e nada mais.										

PARTE V

Idade: 18 a 25 anos ()

26 a 35 anos ()

36 a 45 anos ()

46 a 55 anos ()

56 a 65 anos ()

Acima de 66 anos ()

Sexo: () masculino () feminino

Estado civil: () solteiro () casado () separado () divorciado () outros

Escolaridade: () fundamental () médio () superior incompleto () superior completo () pós-graduação

Formação: _____

Gerente formal: () Sim () Não Situação Funcional: Efetivo: () Contratado: ()

Cargo: _____

Departamento: _____

Superintendência: _____

Cidade de residência: _____ Estado: _____

Declaração do Comitê de Ética da PUC-GO



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Av. Universitária, 1.504 - Santa Ursula
Cidade de Goiás - GO - CEP 74060-070
Telefone: (62) 3246.1070 - Fax: (62) 3246.1070
www.pucgoias.edu.br - pucgo@pucgoias.edu.br

Registro CEP 1867/2011

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que o Projeto, **A Influência da Cultura Organizacional, Suporte e Coping no Bem-Estar dos Trabalhadores**, coordenado pelo (a) pesquisador (a) **Flavio Augusto Settimi Sohler**. Foi cadastrado no Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (CEP-SGC/PUC Goiás) sob o **CAAE 0128.0.168.000-11**, em 25/8/2011 e **aprovado em 20/10/2011**.

- CEP-SGC/PUC Goiás pode, a qualquer momento, fazer escolha aleatória de estudo em desenvolvimento para avaliação e verificação do cumprimento das normas da Resolução 196/96 (Manual Operacional Para Comitês de Ética em Pesquisa – item 13).
- Informamos que é obrigatória a entrega do relatório de acompanhamento da pesquisa, conforme a categoria de pesquisa realizada, em cumprimento da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.
- Modelo do relatório de acompanhamento da pesquisa se encontra no site do Comitê de Ética <http://www.pucgoias.edu.br/cep> - modelos documentos.

Categorias de pesquisa

TCC:	Final da pesquisa
Especialização:	Final da pesquisa
Mestrado:	Relatório anual e final
Doutorado:	Relatório anual e final
Outros:	Relatório anual e final


Prof. Dr. José Rodrigues do Carmo Filho
Coordenador do CEP-SGC/PUC Goiás

Goiânia, 20 de Outubro de 2011.

ANEXO III

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Goiânia, 20 de outubro de 2011.

De: Flavio Augusto Settimi Sohler -Doutorando em Psicologia
Prof^a. Dr^a. Helenides Mendonça - Orientadora

Para: Conselho de Ética na Pesquisa – COEP / UCG
CAAE: 0128.0.168.000-11 (Tese) datada de 21 de setembro de 2011.

Senhores Conselheiros,

Encaminhamos para avaliação desse egrégio conselho o projeto de pesquisa intitulado “A Influência da Cultura Organizacional, Suporte e Coping no Bem-Estar dos Trabalhadores”, após as devidas correções sugeridas pelo CEP e recebidas pelo pesquisador em 03 de outubro de 2011.

O objetivo deste estudo é analisar a influência das variáveis sócio demográficas, do suporte organizacional, *coping* e da cultura organizacional, buscando as correlações existentes para o nível de bem-estar dos empregados.

Gostaríamos de especificar que os questionários serão aplicados a um grande número de sujeitos e que os dados serão analisados por aglomerado, não importando o que pensa cada empregado individualmente, mas no conjunto. Sendo assim, não há a possibilidade de identificação dos participantes e nenhum prejuízo ou desconforto pela participação no estudo. Esclarecemos, também, que a participação no estudo implica unicamente no preenchimento dos questionários a serem respondidos individualmente por um grande número de empregados, sem identificação e com garantia de sigilo.

Neste sentido, após o fornecimento de todas as informações necessárias para a compreensão sobre os procedimentos e objetivos do

estudo, buscamos a autorização de cada participante, que deverá assinar um termo de consentimento.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Grato pela atenção,

Flavio Augusto Settimi Sohler

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

Doutorado em Psicologia

Caro Colaborador (a),

Este termo apresenta os objetivos da pesquisa e esclarece sobre as informações necessárias para que seja estabelecida uma parceria junto a este estudo. Solicitamos portanto que, ao concordar voluntariamente em fazer parte deste estudo, sem qualquer prejuízo por optar em não participar, assine ao final este documento, apresentado em duas vias, uma do colaborador e a outra do pesquisador responsável pelo estudo. Em caso de dúvidas sobre o projeto, você pode procurar a coordenadora do projeto no Departamento de Psicologia da Universidade Católica de Goiás pelos telefones 3227-1098 ou 3227-1097. Em caso de dúvidas sobre a ética, procurem o Conselho de Ética na Pesquisa – COEP / PUC-GO.

Os riscos são mínimos para aqueles que concordarem em participar da pesquisa, entretanto já estão sendo tratados a fim de evitar que aconteçam. Caso haja algum desconforto pela emissão de respostas referentes ao trabalho do participante, o mesmo poderá ser atendido no Centro de Estudos Psicológicos da PUC Goiás. Além disso, o participante pode desistir de participar do estudo a qualquer tempo.

Os benefícios da pesquisa são o melhor entendimento direto das causas e motivos que deixam os trabalhadores desmotivados ou insatisfeitos, servindo de base à elaboração de um planejamento estratégico e de planos de ação pela organização que contemplem as maiores preocupações dos trabalhadores.

Não haverá nenhum ressarcimento, uma vez que todos os gastos da pesquisa serão custeados pelo pesquisador.

Caso algum sujeito da pesquisa se sinta prejudicado, poderá pleitear na justiça a indenização. O que for decidido judicialmente será acatado pelo pesquisador.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Título do projeto: “A Influência da Cultura Organizacional, Suporte e Coping no Bem-Estar dos Trabalhadores”.

Pesquisador Responsável: Flavio Augusto Settimi Sohler

Orientadora da Pesquisa: Prof^a Dr^a Helenides Mendonça

O **objetivo** deste estudo é analisar a influência das variáveis sócio demográficas, do suporte organizacional, coping e da cultura organizacional, buscando as correlações existentes para o nível de bem-estar no trabalho dos empregados.

A finalidade deste estudo consiste em fazer uma pesquisa acadêmica na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho para finalização do curso de Doutorado em Psicologia.

Gostaria que você colaborasse respondendo ao questionário em anexo que está dividido em cinco partes, sendo que cada uma delas possui uma explicação de como os itens devem ser respondidos.

É necessário que você responda o questionário com sinceridade e procure não deixar **NENHUMA QUESTÃO EM BRANCO**. Não existem respostas certas ou erradas. Responda o que realmente pensa.

As suas respostas são confidenciais, por isso não escreva seu nome. A qualquer momento você poderá retirar o termo de consentimento e não mais participar desta pesquisa.

Por favor, **NÃO SE ESQUEÇA** de devolver o questionário.

Esperamos poder contar com a sua ajuda.

Desde já, agradeço sua participação!

Flavio Augusto Settimi Sohler

Doutorando em Psicologia

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Declaro que fui devidamente informado e esclarecido por Flavio Augusto Settimi Sohler sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos. Diante do exposto acima, autorizo a realização do estudo a partir dos dados fornecidos por mim.

Goiânia, 20 de outubro de 2011.

Assinatura