

Psicólogo inFormação  
ano 19, n. 19 jan./dez. 2015

Copyright © 2015 Instituto Metodista de  
Ensino Superior CNPJ 44.351.146/0001-57

# Antecedentes do bem-estar no trabalho: o caso das universidades brasileiras

## *Well-being at work background: the case of brazilian universities*

JOANA CONDUTO VIEIRA DOS SANTOS\*

MARÍLIA MARTINS VIZZOTTO\*\*

GABRIELA GONÇALVES\*\*\*

### Resumo

O presente estudo procurou analisar os antecedentes do Bem-Estar no Trabalho, em termos de variáveis organizacionais (Cultura Organizacional) e em termos de variáveis de ajustamento pessoa-organização (Empenhamento Organizacional; Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho; Satisfação com a Vida; Afetividade Positiva e Negativa). A amostra foi constituída por 109 profissionais de universidades brasileiras. Os resultados mostraram, através de regressão hierárquica, que há variáveis com maior poder preditivo. A partir do suporte teórico e dos resultados observados na análise de regressão foi possível estabelecer um modelo confirmatório de relação entre as variáveis. Observou-se que Cultura Organizacional mostrou ter repercussões no desempenho individual dos funcionários. Assim, no que se refere ao Empenho Organizacional a média mais elevada esteve na dimensão afetiva, ou seja, os docentes e não docentes mantinham o desejo em permanecer na instituição onde trabalhavam; em satisfação com a

---

\* Psicóloga, professora doutora, departamento de Psicologia – Universidade do Algarve, Portugal

\*\* Psicóloga, doutora pela Faculdade Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas e professora titular na Universidade Metodista de São Paulo.

\*\*\* Psicóloga, professora doutora, departamento de Psicologia – Universidade do Algarve, Portugal

Vida, as médias mais elevadas foram os Afetos Positivos, o que pareceu refletir a tendência para a experiência de emoções e sentimentos agradáveis. Também foi possível verificar que Bem-Estar no Trabalho foi um indicador positivo. Em termos de Conflito Trabalho-Família, os resultados reiteram de forma consistente o que a literatura tem mostrado, ou seja, que as exigências do trabalho são mais prováveis de interferir em obrigações domésticas.

**Palavras-chave:** Bem-Estar no Trabalho; Universidades; Cultura Organizacional.

## Abstract

This study sought to examine the background of well-being at work, in terms of organizational variables (organizational culture) and in terms of person-organization fit variables (Organizational Commitment, Work-Family and Family-Work Conflict; Satisfaction with Life; Affection Positive and Negative). The sample consisted of 109 professionals from universities. The results showed, through hierarchical regression, there are variables with greater predictive power. From the theoretical support and the results observed in the regression analysis it was possible to establish a confirmatory model of relationship between the variables. It was observed that organizational culture was shown to have effects on the performance of individual employees. Thus, with regard to the Organizational Commitment the highest average was in the affective dimension, ie, the teachers and staff kept the desire to remain in the institution where they worked; in satisfaction with life, the highest averages were positive affects, which seemed to reflect the tendency to experience pleasant emotions and feelings. It was also observed that Well-being at Work was a positive indicator. In terms of work-family and family-work conflict, the results consistently reiterate what the literature has shown, namely, that the demands of work are more likely to interfere with domestic obligations.

**Keywords:** Well-Being at work; Universities; Organizational Culture.

## Introdução

No cotidiano, muitas vezes sem que se apercebam, os indivíduos são influenciados pelas características culturais do meio em que vivem; uma vez que a cultura é constituída por, conforme Choudhry, Fang e Mohamed (2007) toda a totalidade dos padrões de comportamento socialmente transmitidos, artes, crenças e mui-

tos outros processos considerados a expressão de um determinado período, classe, comunidade ou população.

Ao nível organizacional encontramos um conjunto de valores, normas e padrões de comportamento que influenciam os diversos membros. Este leque de valores varia consoante a organização, correspondendo à Cultura Organizacional.

Numa breve revisão ao constructo Cultura Organizacional aparece insistentemente, desde as primeiras definições, a conceção de um sistema de valores, normas, crenças e costumes (THÉNEVET, 1989). Deal e Kennedy (1982), referem que a mesma constitui o modo como as coisas são feitas na organização. Uma das definições que fornece mais consenso para a compreensão da Cultura Organizacional considera-a um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização (SCHEIN, 1992).

No presente estudo foi privilegiado o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Cameron (1983), na medida em que constitui “um importante aspeto na essência do funcionamento organizacional” (NEVES, 2000, p.121). Foi numa tentativa de clarificarem o conceito de eficácia que Quinn e Cameron (1983) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes, através de um estudo exploratório no qual se solicitava que teóricos e investigadores caracterizassem esse conceito. Cada um destes eixos identificados pelos autores corresponde um tipo de cultura específico (CAMERON; QUINN, 2006, QUINN; CAMERON, 1983). A Cultura de Apoio (Modelo das Relações Humanas) é caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e interno, prevalecendo valores como a abertura, a confiança e o relacionamento humano, ao nível pessoal e social. A Cultura de Inovação (Modelo dos Sistemas Abertos) é caracterizada pelas dimensões ‘flexibilidade e externo’, na qual são valorizadas a adaptação às mudanças internas e externas. A flexibilidade e rapidez de resposta constituem os meios pelos quais se atingem os fins propostos. A Cultura de Objetivos / Racional (Modelo dos Objetivos Racionais) é caracterizada pelas dimensões de ‘controle e externo’, onde o circular de informação e o planeamento estratégico são os valores mais expressos. A Cultura de Regras/ Burocrática (Modelo

dos Processos Internos) é caracterizada pelas dimensões ‘controle e interno’, em que o respeito pelas regras, a ordem ou a hierarquia são valores que a racionalidade dos procedimentos e a formalização procuram servir.

Para Gregory, Harris, Armenakis e Shook (2009) o fato da cultura influenciar a eficácia da empresa é um pressuposto implícito de muitos gestores, contudo reconhecem que poucos estudos empíricos forneceram uma visão detalhada sobre estas relações. Os mesmos autores concluem ainda que as atitudes das pessoas têm um papel mediador na relação entre a Cultura Organizacional e as diversas medidas de eficácia organizacional.

Estudos recentes apontam a repercussão positiva da Cultura Organizacional sobre a Satisfação Profissional e o Bem-estar dos colaboradores (KING, 2007), no Clima interpessoal, conforme apontaram Reiman e Oedewaldt (2007) e ainda no suporte percebido, conforme Sebastião, Santos e Jesus (2011). Especificamente, o indivíduo fortemente empenhado identifica-se com a organização e está envolvido nela, apreciando o fato de ser membro da mesma (KO; PRICE; MULLER, 1997). No mundo competitivo atual, os contextos organizacionais podem gerar insatisfações e conflitos e culminar em baixos níveis de empenho das pessoas em relação à instituição na qual exercem funções (FERREIRA, 2005). Os estudos realizados no contexto das universidades expressam que o Empenho Organizacional parece refletir-se nos níveis de desempenho dos docentes universitários, não ocorrendo diferenças entre universidades públicas e privadas (KARAKUS; BATTAL, 2009). No caso concreto dos professores de Hong-Kong, aqueles que se encontram afetivamente empenhados revelam mais sentimentos positivos para com os estudantes (*love for students*) (CHOI; TONG, 2009).

De outro modo, como ressaltam Chaves e Fonsêca (2006), as condições de trabalho, o modo como este se encontra organizado, mas também o Bem-Estar Subjetivo do indivíduo afetam a saúde e o Bem-estar no Trabalho do colaborador.

Assim, embora a noção de trabalho seja complexa e multidimensional constitui um fator preponderante no estabelecimento de determinado estilo de vida, condicionando, em grande parte, as atividades que o indivíduo realiza, as relações sociais, as expectativas,

as transformações, os prazeres, mas também as frustrações da vida diária. Quando o indivíduo entra numa determinada instituição traz consigo um conjunto de crenças, pensamentos e posturas que, muitas vezes, divergem das ações da instituição (Missão, Valores e Cultura), contribuindo para as diversidades dentro do ambiente de trabalho (ERBER; FISKE, 1984). Pelo papel central que o trabalho tem na sociedade, em geral, e na vida das pessoas, em particular, o Bem-estar profissional assume repercussões quer para a pessoa (Bem-estar individual), quer para o trabalho (produtividade e rendimento) (HUPPERT; WHITTINGTON, 2003).

Assim, num contexto de rápidos avanços tecnológicos e de mundialização, as instituições de Ensino Superior devem conhecer as suas estruturas e práticas, atualizando-as de modo a estarem adequadas à realidade que as envolve. A utilização de uma abordagem sistêmica no estudo destas instituições não pode, nem deve, descurar a análise dos sistemas que garantem a sua heterogeneidade e globalidade.

Deste modo, no presente trabalho buscou trabalhar a relação entre variáveis organizacionais, consideradas pela literatura fundamentais na caracterização da realidade organizacional, como seja a Cultura Organizacional, presente nas instituições de Ensino Superior (por exemplo: Apoio; Inovação; Objetivos; Regras).

Previsivelmente, há impactos em algumas variáveis de ajustamento, entre o capital organizacional e o capital humano que a edifica diariamente. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar o impacto das variáveis organizacionais (Cultura Organizacional) e de ajustamento, como seja o Empenho Organizacional, o Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho, o Bem-Estar Subjetivo, no Bem-estar no Trabalho.

## Método

### Amostra

A amostra de 109 profissionais foi selecionada por conveniência a partir da população que integrava os ativos humanos (docentes e não docentes), de duas Instituições de Ensino Superior Brasileiras da região metropolitana de São Paulo, pública e privada. A totalidade

dos participantes tinha nacionalidade brasileira, sendo que 79 eram mulheres (72,5%) e 30 homens (27,5%), com média etária de 38 anos. Em termos profissionais, pôde-se distinguir 38 docentes (34,9%) e 69 funcionários não docentes (63,3%) e 02 participantes (1,8%) não se identificaram.

### **Instrumentos**

a) *First Organizational Culture Unified Search - FOCUS*. A sua gênese remonta a um projeto de investigação na Universidade Católica de Leuven, o qual recebeu a designação *Focus* (NEVES, 2000; VAN MUIJEN, et al., 1999). Na sua base encontra-se o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Spreitzer (1991), além do modelo de clima organizacional. A versão portuguesa foi desenvolvida por Neves (2000). A análise fatorial do questionário resultou em quatro fatores, ficando apenas trinta e quatro itens, dos setenta e cinco iniciais. O primeiro fator explica 36,3% da variância das respostas e integra dez quesitos, cujo conteúdo remete para a dimensão 'Apoio'. Os dez itens fornecem uma medida consistente deste conceito (*alfa de Cronbach*: 0,92). O segundo fator (Inovação) contribui com 4,6% para a variância das respostas e integra nove quesitos (*alfa de Cronbach*: 0,90). No terceiro fator (orientação objetivos), surge igualmente com clareza (*alfa de Cronbach*: 0.86), é constituída por sete quesitos e explica 4,5% da variância de respostas. O quarto fator (Regras) contribui com 3.4% para a variância das respostas e encontra-se associado a oito quesitos que também traduzem uma boa consistência interna (*alfa de Cronbach*: 0.84).

b) *Escala de Empenhamento Organizacional* (REGO; CUNHA; SOUTO, 2006). A versão final da Escala de Empenhamento Organizacional de Rego, Cunha e Souto (2006) é composta por 12 itens divididos em três dimensões do Empenhamento, afetivo, normativo e instrumental. Os itens foram criados com base na literatura (ALLEN; MEYER, 1990). A escala baseia-se numa *Rating Scale* com respostas alternativas específicas, cada uma suportando um peso numérico de 1 a 6 valores (1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 6: A afirmação aplica-se completamente a mim).

c) *Escala de Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho*. Trata-se de instrumento adaptado para a língua portuguesa por Santos e Gonçalves (2014) da escala "Conflito Trabalho-Família e Família-

-Trabalho” originalmente publicada em inglês por Netemeyer, Boles e Mcmurrian (1996): A escala é constituída por dez itens e considera a componente bidirecional do conflito. Assim sendo, a cada um dos tipos de conflito correspondem cinco itens. As respostas são obtidas através de uma escala de tipo *Likert* com sete pontos, sendo que o 1 corresponde a *Discordo Totalmente* e o 7 a *Concordo Totalmente*. No que respeita à consistência interna da escala, os valores dos *alfas* das subescalas variam entre 0,88 (CTF) e 0,89 (CFT). A análise confirmatória realizada em três amostras diferentes permitiu aos autores, concluir que o CTF e o CFT estão relacionados, mas são constructos distintos.

d) *Escala de Escala de Bem-estar no Trabalho* – publicada originalmente por Warr (1990) na versão em inglês e adaptada para português por Santos Gonçalves (2010). A escala é constituída por duas dimensões: ansiedade / contentamento e depressão / entusiasmo, distribuídas por seis itens cada, numa escala de tipo *RatingScale* de seis níveis (1 = Nunca a 6 = Sempre). Os primeiros três itens, de cada dimensão, estão invertidos. No que respeita à consistência interna, ambas as dimensões apresentam índices acima de 0,70, isto é, 0,76 para a primeira e 0,80 para a segunda.

e) *Escala de Satisfação com a Vida (Satisfaction with Life Scale; SWLS)*, elaborada por Diener et al (1985), teve a última revisão da tradução e validação para a população portuguesa por Simões (1992). A Escala é composta por cinco itens, para os quais se oferece cinco níveis de resposta (1: *discordo muito*; 5: *concordo muito*). Os resultados possíveis indicam tanto maior satisfação com a vida, quanto mais elevado for o resultado obtido; sua consistência interna é de 0,857.

f) *Escala de Atitude Afetiva da Time Attitude Scale*. As escalas de Afetividade Positiva e Afetividade Negativa (*Positive Affectand Negative Affect Schedule* ou PANAS), foram desenvolvidas por Watson, Clark e Tellegen (1988) e foram adaptadas para a língua portuguesa por Simões (1993). Seu objetivo consiste em avaliar a dimensão afetiva do Bem-estar Subjetivo. A versão portuguesa, à qual nos reportamos, é composta por vinte e dois itens. Era pedido aos indivíduos que indicassem até que ponto experienciaram os sentimentos ou afectos indicados em cada item, numa escala de cinco níveis: 1 = muito pouco ou nada a 5 = muitíssimo. Os *alfas* da versão original oscilam entre 0,86 e 0,90 para a PA e entre 0,84 a 0,87 para a NA.



## Procedimento

Após solicitadas as autorizações às reitorias das instituições de ensino superior, os investigadores entregaram os questionários por duas vias, e em ambas procurou-se atender à confidencialidade das respostas e anonimato dos participantes. Houve a possibilidade de resposta *online*, num site criado para tal finalidade, mas também foi entregue aos funcionários docentes e não docentes, em papel e com um envelope, no qual colocariam o questionário depois de preenchido. Passados dias, depois da entrega, os investigadores deslocavam-se às instituições para recolher os envelopes.

Na análise de dados - a informação recolhida foi posteriormente organizada e analisada, de acordo com os objetivos do estudo. Os dados foram processados com recurso ao programa SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (versão 20) e a significância foi assumida ao nível de 0,05. Houve ainda recurso ao programa AMOS GRAPHICS (v. 7), o qual utiliza o método de estimação da máxima verossimilhança. De modo a atender aos objetivos dos estudos foram realizadas: a) médias, desvios-padrão, b) correlações de *Pearson* para cada uma das variáveis em estudo; c) testagem da estrutura de relação entre variáveis, através de regressões hierárquicas; d) testagem do modelo observado, através de equações estruturais. O método de máxima verossimilhança de estimação foi utilizado, o que pressupõe distribuição normal multivariada, e é robusto quando essa premissa não é atendida, o que ocorreu em nossos dados. Para a análise confirmatória, as matrizes de variância-covariância foram consideradas como entrada, adotando-se o estimador de máxima verossimilhança (ML), que assume a normalidade dos dados, uma vez que é um estimador forte quando este pressuposto não é cumprido.

## Resultados

Na *descrição dos itens*, a tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas, média, desvio padrão, assimetria e curtose (medida de dispersão para o pico da curva de distribuição de probabilidade), para cada dimensão. Os valores mínimo e máximo das orientações de cultura organizacional situam-se em 1 e 6, pelo que as médias observadas encontram-se sempre acima do ponto central, com maior destaque para as dimensões objetivos e regras. Para o Empenhamento Organizacional, a média mais elevada, acima do ponto central, é a dimensão



afetiva. No Bem-Estar no Trabalho, na Satisfação com a Vida e na Afetividade Positiva também há valores acima do ponto central. A afetividade negativa registra valores abaixo do ponto central. No que respeita ao Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho, as médias observadas são mais elevadas na primeira dimensão. Por último, o valor Bem-Estar Subjetivo foi obtido através da subtração ao valor estandardizado da afetividade positiva, o valor da afetividade negativa e somando o valor estandardizado da satisfação com a vida., ou seja, Bem-Estar Subjetivo =  $zPA - zNA + ZSWLS$ . No que respeita a assimetria, algumas variáveis apresentam assimetria positiva.

Tabela 1: Estatísticas descritivas das variáveis em estudo (n=109)

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Normalidade <sup>a</sup>
CO Apoio	3,67	0,984	-0,944	2,208	0,000
CO Inovação	3,53	0,917	-0,493	0,142	0,000
CO Objetivos	3,88	1,062	0,213	0,984	0,000
CO Regras	3,84	1,005	-1,355	3,013	0,000
EO Afetivo	4,03	1,131	-0,780	1,343	0,000
EO Normativo	3,31	1,115	-0,327	0,356	0,000
EO Instrumental	3,12	1,173	-0,005	-0,119	0,000
BET AC	3,43	0,897	-0,912	2,312	0,000
BET DE	3,68	0,849	-1,234	5,018	0,000
CTF	3,11	1,438	1,846	10,171	0,000
CFT	2,49	1,177	0,357	-0,561	0,000
SV	3,20	1,126	-0,590	-0,100	0,000
PA	3,26	1,048	0,005	1,169	0,000
NA	2,60	1,034	0,466	0,123	0,000
ZBES	0,048	1,690	0,126	-0,135	0,000

Legenda: CO Apoio – Cultura Organizacional de Apoio; CO Inovação – Cultura Organizacional de Inovação; CO Objetivos – Cultura Organizacional de Objetivos; CO Regras – Cultura Organizacional de Regras; EO Afetivo – Empenhamento Organizacional Afetivo; EO Normativo – Empenhamento Organizacional Normativo; EO Instrumental – Empenhamento Organizacional Instrumental; BET AC – Bem-Estar no Trabalho Ansiedade-Contentamento; BET DE - Bem-Estar no Trabalho Depressão-Entusiasmo; CTF – Conflito Trabalho-Família; CFT – Conflito Família-Trabalho; SV – Satisfação com a Vida; PA – Afetividade Positiva; NA – Afetividade Negativa; ZBES – Bem-Estar Subjetivo (medida compósita e escores estandardizados).

Foi verificado pela matriz de correlações de Pearson para cada uma das variáveis em análise, que a maioria das variáveis organi-

zacionais consideradas estivera correlacionada significativamente entre si ( $p = 0,01$ ). De uma forma geral, podemos afirmar que dentro de cada instrumento as diferentes dimensões tendem a correlacionar de forma apenas moderada, justificando assim a diferenciação conceptual dessas mesmas dimensões. As quatro dimensões da Cultura Organizacional (Apoio; Inovação; Objetivos e Regras) detêm valores moderados de correlação entre elas (valores entre 0,40 e 0,60). De igual modo, no que respeita às outras variáveis em estudo, observam-se níveis moderados de correlação entre as dimensões das escalas. Entre as variáveis há, de um modo geral, correlações moderadas a fracas.

Através de análise de *Regressão Hierárquica*, analisam-se, a seguir, o poder de determinação das dimensões da Cultura Organizacional, bem como de outras variáveis de carácter mais dinâmico da esfera organizacional (como: Empenho Organizacional; Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho) e da esfera mais pessoal (Bem-Estar Subjetivo) sobre o Bem-Estar no Trabalho dos Colaboradores. Para a análise utilizou-se a medida global do Bem-Estar no Trabalho, a qual é identificada por Warr (1990) como uma forma de analisar o Bem-Estar afetivo no trabalho. No primeiro modelo, nota-se um efeito significativo da Cultura Organizacional sobre o Bem-Estar no Trabalho ( $r^2 = 32\%$ ;  $p = 0,000$ ). No segundo modelo, ao acrescentarmos as variáveis de carácter mais dinâmico, as dimensões do Empenho Organizacional, o Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho e o Bem-Estar no Trabalho, há um aumento significativo do poder explicativo do modelo ( $\Delta r^2 = 8\%$ ;  $p = 0,000$ ). No terceiro modelo, com a introdução do Bem-Estar Subjetivo, o poder preditivo do modelo ainda melhora ( $\Delta r^2 = 5\%$ ;  $p = 0,000$ ); a tabela 2 permite observar os contributos de cada variável.

Tabela 2: Síntese da regressão hierárquica para a Bem-Estar no Trabalho

Modelo	Variáveis	$\beta$	$t$	$p$
Modelo 1	CA	0,544	3,936	0,000
	CI	-0,0100	-0,743	0,460
	CO	-0,0197	-1,594	0,115
	CR	0,150	1,120	0,266
	CA	0,244	1,399	0,003
Modelo 2	CI	-0,031	-0,226	0,821
	CO	-0,110	-0,845	0,400
	CR	0,126	0,926	0,357
	EO Afetivo	0,426	2,988	0,004
	EO Normativo	-0,044	-0,361	0,719
	EO Instrumental	-0,172	-1,520	0,132
	CTF	0,063	0,676	0,501
	CFT	0,051	0,428	0,670
	CA	0,272	2,709	0,004
	CI	-0,022	-0,167	0,868
Modelo 3	CO	-0,089	-0,712	0,478
	CR	0,038	0,284	0,777
	EO Afetivo	0,393	2,865	0,005
	EO Normativo	-0,099	-0,827	0,411
	EO Instrumental	-0,103	-0,922	0,359
	CTF	0,015	0,161	0,873
	CFT	0,156	1,294	0,199
	BES	0,326	2,873	0,005

Os dados sugerem especial determinação da orientação de Apoio ( $\beta = 2,709$ ;  $p = 0,004$ ), do Empenho Afetivo ( $\beta = 0,393$ ;  $p = 0,005$ ) e do Bem-Estar Subjetivo ( $\beta = 2,873$ ;  $p = 0,005$ ) sobre o Bem-Estar no Trabalho.

Nesta parte, o nosso objetivo consistiu na *Análise Confirmatória do Modelo*, ou seja, o estabelecimento de um modelo explicativo de relações entre os conceitos estudados, partindo tanto dos seus princípios teóricos quanto das relações anteriormente analisadas entre as variáveis. Os testes estatísticos inferenciais realizados, nomeadamente as análise de regressão, permitiram-nos constituir um modelo explicativo cujo ajustamento tentaremos avaliar através de equações estruturais (conforme figura 1). De modo a avaliar o ajustamento do modelo foram utilizados diferentes parâmetros. A razão do  $X^2$  pelos graus de liberdade ( $X^2/df = 2,058$ ) entre dois e três indica um bom ajustamento. Um  $X^2$  não significativo ( $p = 0,151$ ) indica um bom ajustamento (BYRNE, 2001). O CFI (índice

comparativo de ajustamento) e o GFI (índice de bom ajustamento) de 0,990 e 0,991, respetivamente, ao apresentarem valores próximos de 1, constituem referência para um bom ajustamento (BENTLER, 1992). No que concerne às medidas de erro, o SRMR (raiz quadrada residual estandardizada) e o RMSEA (raiz quadrada do erro de aproximação) devem apresentar valores inferiores a 0,05 para se considerar um bom ajustamento, apesar de valores inferiores a 0,08 ainda se poderem considerar um ajustamento razoável, conforme já o disseram Browne e Cudeck (1993), bem como Maccallum, Browne e Sugawara (1996). Assim, o valor de SRMR de 0,069 e o RMSEA de 0,090 são indicadores de razoável ajustamento.

Figura 1: Modelo confirmatório testado (n = 109)



## Discussão

A investigação empírica mostra que as variáveis organizacionais, nomeadamente, a Cultura Organizacional (BRIAN, et al., 2009), têm repercussões no desempenho individual dos funcionários. A Cultura Organizacional constitui uma antecedente do Empenho Organizacional (BROOKS, 2002; COHEN; KIRCHEMEYER, 1995), o qual prediz resultados organizacionais, tais como o desempenho, a Satisfação e o Bem-estar no Trabalho (WRIGHT; DAVIS, 2001; WRIGHT; BONETT, 2002). Pelo papel central que o trabalho tem na sociedade, em geral, e na vida das pessoas, em particular, o Bem-estar no Trabalho assume repercussões quer para a pessoa, quer para o trabalho (produtividade e rendimento) (HUPPERT; WHITTINGTON, 2003).

No presente estudo, a orientação de Cultura Organizacional mais fortemente identificada é a de objetivos, na qual os objetivos

e os resultados estratégicos são os valores mais expressos. As organizações com este tipo de Cultura dão especial ênfase à produtividade, ao desempenho e à competitividade (CAMERON; QUINN, 2006). Em seguida, a média com valor acima do ponto central, é a dimensão Regras, o que parece representar a tradição perpetuada nas instituições de ensino. Curiosamente esta é uma característica dos países latinos europeus (HOFSTEDE, 1997). Os resultados observados podem ser reflexo da herança histórica portuguesa nas instituições de ensino do país irmão. Uma forma de mostrar a identificação do colaborador com a Cultura Organizacional pode ser expressa através do laço psicológico que o une à instituição (ALLEN; MEYER, 2000). No Empenhamento Organizacional, constructo multidimensional, a média mais elevada encontra-se na dimensão afetiva, ou seja, os docentes e não docentes mantêm o desejo em permanecer na instituição onde trabalham; o vínculo é estabelecido pela presença de sentimentos de afeição, identificação, reconhecimento.

A média da dimensão cognitiva do Bem-Estar Subjetivo, Satisfação com a Vida, também se encontra acima do ponto central, ou seja, há uma prevalência de experiência de situações positivas (MCCULLOUGH; HEUBNER; LAUGHLIN, 2000). De modo similar também se observam médias mais elevadas dos Afetos Positivos, o que parece refletir um entusiasmo com a vida, ou seja uma tendência para a experiência de emoções e sentimentos agradáveis. Este tipo de emoções promovem a vigília e motivam os indivíduos a evitar situações potencialmente ameaçadoras (WATSON; WIESE; TELLEGEN, 1999).

Em termos de Bem-Estar no Trabalho, os valores acima do ponto central, constituem um indicador bastante positivo. Estudos têm demonstrado benefícios do aumento do Bem-estar no Trabalho a vários níveis como: na redução dos custos nos cuidados com saúde (WHIRE; JACQUES, 2007); na diminuição do nível de stress e de frustração (FURNHAM; WALSH, 1991); na redução do absentismo (COOPER; DEWE, 2008); no aumento da produtividade (HELLIWELL; PUTNAM, 2005).

Em termos de Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho, os resultados reiteram o que outras investigações realizadas têm mostrado, de forma consistente, ou seja, que as exigências do traba-

ho são mais prováveis de interferir com as obrigações domésticas do que o contrário (GEURTS, et al., 2003, LEITER; DURUP, 1996). Os papéis familiares são menos estruturados e mais vulneráveis à interferência de exigências de outros papéis; conseqüentemente, a investigação empírica reporta-se mais vezes ao Conflito Trabalho-Família (SCHIEMAN; MCBRIER; GUNDY, 2003; STEVENS; MINNOTTE; KIGER, 2004).

As variáveis em estudo, encontram-se correlacionadas. As variáveis estruturais do contexto organizacional detêm relação com outras de ajustamento do indivíduo à organização. É do conhecimento geral que as pessoas garantem a sobrevivência das organizações. Assim, é fulcral que haja uma clara união da qualidade de vida dos funcionários à sua produtividade, com a finalidade da organização alcançar os seus objetivos, implicando uma relação organização-colaborador mais atenta e estreita.

Ainda foi nosso propósito estabelecer um modelo de relação entre as variáveis, partindo dos princípios teóricos e dos resultados das relações observadas. Assim, o modelo considera a determinação de variáveis organizacionais estruturais, como a Cultura Organizacional e outras de ajustamento do indivíduo ao contexto profissional (Empenhamento Organizacional; Bem-Estar Subjetivo; Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho) e impacto no Bem-Estar no Trabalho. Alguns estudos mostram que os ambientes profissionais, através da flexibilidade e autonomia (MENDES; TAMAYO, 2001), ou pelo suporte e pelo empenhamento organizacional (EISENBERGER, et al., 1986) transmitido aos colaboradores, podem conduzir ao aumento dos níveis de Bem-estar no Trabalho. O modelo proposto mostra que a Cultura de Apoio e o Empenhamento Organizacional Afetivo, pelas suas características de confiança e abertura são determinantes para o Bem-Estar no Trabalho. Simultaneamente, o Bem-Estar Subjetivo também contribui positivamente para a predição do Bem-Estar no Trabalho.

Especificamente no trabalho dos professores, têm-se observado que os níveis de Bem-estar experienciados detêm um papel moderador entre o contexto ocupacional percebido e o desempenho desses profissionais (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004). Como ressaltam Chaves e Fonsêca (2006), as condições de trabalho,

e o modo como este se encontra organizado, afectam a saúde e o Bem-estar no Trabalho do colaborador. As Escolas constituem contextos nos quais têm surgido novos modos de organizar o trabalho, bem como novas formas nas relações dos empregos, que trazem mudanças significativas ao nível individual, das instituições e das sociedades como um todo (ROUSSEAU, 1997), que importam ser conhecidas, reconhecidas e investigadas. Tal como mencionado por Kanan e Zanelli (2011), o envolvimento com o trabalho constitui um exemplo de atitude do trabalhador, a qual precede das avaliações positivas ou negativas sobre as condições no ambiente laboral. Assim, analisar a temática é ainda uma tarefa complexa.

## Conclusão

Apesar da importância em estudar-se o Bem-estar no Trabalho, os modelos teóricos e empíricos sobre o constructo são escassos. As principais investigações na área referem-se ao bem-estar geral, e menos são os estudos que se centram nos professores e muito menos são os que retratam outros profissionais das escolas. Assim, parece haver necessidade de um maior aprofundamento da realidade educativa, nomeadamente no retrato dos vários profissionais que compõem o contexto escolar.

A avaliação do impacto que as políticas e práticas de gestão de pessoas têm no desenvolvimento de Empenho Organizacional e no Bem-Estar no Trabalho tem sido parca e pontual. Efetivamente, as práticas de gestão de recursos humanos são ferramentas valiosas para o estabelecimento e para o aumento dos níveis de Empenho Organizacional, mas seus efeitos não são diretos ou absolutos.

No futuro seria interessante, a partir dos resultados observados, desenvolver uma investigação-ação, no sentido de potenciar, através de estratégias de gestão de recursos humanos, o Bem-Estar no Trabalho. Simultaneamente, seria poder-se-ia conciliar uma metodologia quantitativa com outra qualitativa, no sentido de melhor compreender as necessidades dos diferentes profissionais no contexto educativo. Apenas o conhecimento permitirá o estabelecimento de iniciativas locais para que possam ter uma abrangência total.



## Referências

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct Validation In Organizational Behavior Research: The Case Of Organizational Commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Orgs) **Problems And Solutions In Human Assesment. Honoring Douglas N. Jackson At Seventy**. Norwell: Klumer Academic Publishers, p.285-314, 2000.
- BENTLER, P. M. On The Fit Of Models To Covariances And Methodology To The Bulletin. **Psychological Bulletin**, vol 112, p. 400-404, 1992
- BRIAN, T. G.; STANLEY, G. H.; ACHILLES, A. A.; CHRISTOPHER, L. S. Organizational Culture And Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. **Journal Of Business Research**, vol 62, n.7, p.673-679, 2009.
- BROOKS, G. Knowledge-based Structures And Organisational Commitment. **Management Decision London**, vol.40, n.5/6, p.566-574, 2002.
- BROWNE, M. W.; CUDECK, R. Alternative Ways Of Assessing Model Fit. In: BOLLEN, K. A.; LONG, J. S.(Orgs) **Testing Structural Equation Models**. Newbury Park: Sage, p.445-55, 1993.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing And Changing Organizational Culture: based On The Competing Values Framework**. London: Jossey-Bass, 2006.
- CHAVES, S.; FONSÊCA, P. Trabalho Docente: Que Aspectos Sociodemográficos E Ocupacionais Predizem O Bem-Estar Subjetivo? **Revista Psico**, vol.37, n.1, p.75-81, 2006.
- CHOI, P. L.; TONG, S. Y. Teacher Commitment Trends: Cases Of Hong Kong Teachers From 1997 To 2007. **Teaching and Teacher Education**, vol.25, n.5, p.767-77, 2009.
- CHOUDHRY, R.; FANG, D.; MOHAMED, S. The Nature Of Safety Culture: A Survey of the state-of-the-art. **Safety Science**, vol.45, n.10, p.993-1012, 2007.
- COHEN, A.; KIRCHMEYER, C. A Multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nongroup participation. **Journal Of Vocational Behaviour**, vol.46, p.189-202, 1995.
- COOPER, C.; DEWE, P. Well-Being, Absenteeism, Presenteeism, Costs And Challenges. **Occupational Medicine**, vol.58, n.8, p.522-44, 2008.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate Culture**. London: Addison-Wesley, 1982.

- DIENER, E. et al. The Satisfaction with life scale. **Journal Of Personality Assessment**, vol.49, n.1, p.71-75, 1985.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, vol.71, n.3, p.500-507, 1986.
- ERBER, R.; FISKE, S. T. Outcome Dependency And Attention To Inconsistent Information. **Journal Of Personality And Social Psychology**, vol.47, n.4, p.709-726, 1984.
- FERREIRA, M. M. **Empenhamento Organizacional De Profissionais De Saúde Em Hospitais Com Diferentes Modelos De Gestão**. 317 fls.Tese (Doutoramento em Ciências Empresariais), Unviersidade do Minho, Braga, 2005.
- FURNHAM, A.; WALSH, J. Consequences Of Person Environment Incongruence:Absenteeism, Frustration And Stress. **Journal Of Social Psychology**, vol.131, p.187-204, 1991.
- GEURTS, S. A; KOMPIER, M.A.J; ROXBURGH, S; HOUTMAN, L.D. Does Work-Home Interference Mediate The Relationship Between Workload And Well-Being. **Journal Of Vocational Behavior**, vol.63, n.3, p.532-59, 2003.
- GREGORY, B. T; HARRIS, S. G; ARMENAKIS, A. A; SHOOK, C. L. Organizacional Culture and Effectiveness: A Study Of Attitudes, and Organizational Outcomes. **Journal Of Bussiness Reserach**, vol.62, n.7, p.673-679, 2009.
- HELLIWELL, J; PUTNAM, R. D. The Social Context Of Well-Being. In: HUPPERT, F. A., KEVERNE, B.; BAYLIS, N. (Orgs.) **The Science Of Well-Being**. Oxford: Oxford University Press, p. 435-59, 2005.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- HUPPERT, F. A.; WHITTINGTON, J. E. Evidence for the independence of positive and negative well-being: implications for quality of life assessment. **British Journal Of Health Psychology**, vol.8, n.1, p.107-122, 2003.
- KANAN, L. A; ZANELLI, J. C. Envolvimento De Docentes-Gestores Com O Trabalho No Contexto Universitário. **Psicologia & Sociedade**, vol.23, n.1, p. 56-65, 2011.
- KING, W. R. A Research Agenda For The Relationship Between Culture And Knowledge Management. **Knowledge And Process Management**, vol 14, n.3, p. 226-236, 2007.
- KO, J.; PRICE, J. L.; MULLER, C. W. Assessment Of Meyer And Allen'S Three-Component Model Of Organizational Commitment In South Korea. **Journal of Applied Psychology**, vol 82, n.6, 961-973, 1997.

LEITER, M. P; DURUP, M. J. Work, Home And In-Between: A Longitudinal Study Of Spillover. **Journal Of Applied Behavioral Science**, vol.32, n.1, p.29-47, 1996.

MACCALLUM, R. C; BROWNE, M. W; SUGAWARA, H. M. Power analysis and determination of size sample for covariance structure modeling. *Psychology Methods*, vol.1, p.130-149, 1996.

MARTINEZ, M. C; PARAGUAY, A. I; LATORRE, M. R. Relação Entre Satisfação Com Aspectos Psicossociais E Saúde Dos Trabalhadores. **Revista Saúde Pública**, vol.38, n.1, p.55-61, 2004.

MCCULLOUGH, G; HEUBNER, E. S; LAUGHLIN, J. Life Events, Self-Concept And Adolescents' Positive Subjective Well-Being. **Psychology In Schools**, vol.37, p. 281-291, 2000

MENDES, A. M; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Prazer Sofrimento no Trabalho. **Revista Psico**, vol.6, n.1, p.39-46, 2001.

MEYER, J. P.; SMITH, A. C. HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. **Canadian Journal Of Administrative Sciences**, vol.17, n.4, 319-31, 2009.

NETEMEYER, R. G; BOLES, J. S; MCMURRIAN, R. Development And Validation Of Work-Family Conflict And Family-Work Conflict Scales. **Journal Of Applied Psychology**, vol 81, n.4, p.400-410, 1996.

NEVES, J. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH Editora, 2000.

QUINN, R. E; CAMERON, K. Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, vol.29, n.1, p. 33-51, 1983.

QUINN, R. E; SPREITZER, G. M. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research In Organizational Change And Development*, vol 5, 115-142, 1991

REGO, A; CUNHA, M; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. **Documentos De Trabalho Em Gestão, Universidade De Aveiro, Degei**, vol 1, n.6, p.1-30, 2006.

REIMAN, T; OEDEWALDT, P. Assessment Complex Sociotechnical Systems - Theoretical Issues Concerning The Use. **Safety Science**, vol 45, n.7, 745-768, 2007.

ROUSSEAU, D. M. Organizational Behavior in the Organizational Era. **Annual Review Of Psychology**, vol.48, n.1, p.515-546, 1997.

SANTOS, J; GONÇALVES, G. Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho de Netemeyer, Boles e Mcmurrian (1996). **Revista E-Psi**, vol 3, n.2, p.14-30, 2014

SANTOS, J; GONÇALVES, G. Contribuição Para A Adaptação Portuguesa Da Escala De Bem-Estar No Trabalho De Warr de 1990. **Psicologia, Educação e Cultura**, vol 14, n.2, p.285-300, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco: Josey-Bass, 1992

SCHIEMAN, S; MCBRIER, D. B; GUNDY, K. Hoem-To-Work Conflict, Work Qualities And Emotional Distress. **Sociological Forum**, vol.18, n.1, p.137-64, 2003.

SEBASTIÃO, D.; SANTOS, J.; JESUS, S. A influência da cultura/clima organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido. **Psychologica**, vol 52, p.281-300, 2011.

SIMÕES, A. Ulterior Validação De Uma Escala De Satisfação Com A Vida (Swls). **Revista Portuguesa de Pedagogia**, vol. 26, n.3, p.503-15, 1992.

SIMÕES, A. São Os Homens Mais Agressivos Do Que As Mulheres? **Revista Portuguesa De Pedagogia**, vol. 27, n.3, 387-404. 1993

STEVENS, D. P; MINNOTTE, K. L; KIGER, G. Differences In Work-To-Family And Family-To-Work Spillover Among Professional And Nonprofessional Workers. **Sociological Spectrum**, vol.24, n.5, p.535-51, 2004.

THÉNEVET, M. **Cultura De Empresa: auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.

VAN MUIJEN J., KOOPMAN P., DE WITTE K., et. al. Organizational Culture: The Focus Questionnaire. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, vol.8, n.4, p.551-68, 1999.

WARR, P. B. The Measurement Of Well-Being And Other Aspects Of Mental Health. **Journal Of Occupational Psychology**, vol.63, n.3, p.193-210, 1990.

WATSON, D.; CLARK, L. A.; TELLEGEN, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. **Journal of Psychology**, vol. 54, n.6, p.1063-70, 1988.

WATSON, D; WIESE, D. V; TELLEGEN, A. The Two General Activation Systems Of Affect: Structural Findings, Evolutionary Considerations And Psychological Evidence. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol.76, n.5, 820-38, 1999.

WHIRE, K; JACQUES, P. Combined diet and exercise intervention in the workplace. **American Association Of Occupational Health Nurses**, vol.55, n.3, 109-14, 2007.

WRIGHT, B. E., DAVIS, B. S. Job Satisfaction In Public Sector: The Role Of Work Environment. **American Review Of Public Administration**, vol.33, n.1, 70-90, 2001.

WRIGHT, T.; BONETT, D. The Moderationg Effects Of Employee Tenure On The Relations Between Organizational Commitment And Job Performance: A Meta Analysis. **Journal Of Applied Psychology**, vol.87, n.6, p.1183-90, 2002.

Contato dos autores

Joana Conduto V. Santos. email: jcondutos@gmail.com

Marília M. Vizzotto. email: mariliamartinsvizzotto@gmail.com

Gabriela Gonçalves. email: ggoncalves@ualg.pt

Recebido em: 10/07/2014

Aceito em: 03/04/2015