

Área temática: Gestão de Pessoas

“SINTO-ME BEM NESTE CLÃ?”: OS EFEITOS DO MODELO CULTURAL NO BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

RESUMO

Em um contexto cada vez mais dinâmico e diverso, é importante que as organizações compreendam a percepção de seus colaboradores a respeito dos fatores que potencializam sua produtividade e satisfação com o ambiente laboral. Destarte, o presente trabalho teve como objetivo analisar se o modelo cultural impacta as vivências de bem-estar no trabalho na visão dos trabalhadores. A pesquisa foi aplicada em uma empresa júnior da Universidade de Brasília e em uma filial de uma empresa do ramo de autopeças, atuante no Distrito Federal e Goiás. No total foram coletadas 85 respostas aplicadas através de um formulário. No que tange a interpretação dos dados coletados, fez-se uma regressão linear entre as dimensões de cultura com bem-estar no trabalho. Em relação à análise dos resultados, a cultura das organizações estudadas foi classificada de acordo com o modelo Competing Values Framework (CVF), desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), o qual caracterizou os estilos entre clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Referente ao bem-estar no trabalho, utilizou-se a escala EBET elaborada por Paschoal e Tamayo (2008), cujos componentes são divididos entre afeto positivo, negativo e realização. Os resultados encontrados indicam uma relação positiva entre as variáveis analisadas, de modo que os modelos culturais hierárquico e clã explicam 57,2% dos afetos positivos do bem-estar no trabalho, o que aponta uma relação interessante. Assim, os colaboradores que atuam em organizações com essas características possuem maior realização em sua atividade laboral. Para as empresas analisadas, os resultados encontrados poderão auxiliar na elaboração de estratégias ligadas à gestão de pessoas. Ademais, para as demais organizações, serve como um indicativo do efeito positivo da cultura no bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: cultura organizacional. bem-estar no trabalho. empresa júnior.

ABSTRACT

In an increasingly dynamic and diverse context, it is important for organizations to understand the perception of their employees regarding the factors that enhance their productivity and satisfaction with the work environment. Thus, the present study aimed to analyze whether the cultural model impacts the experiences of well-being at work from the workers' point of view. The research was applied in a junior company of the University of Brasília and in a branch of an auto parts company, active in the Federal District and Goiás. A total of 85 answers were collected, applied through a form. Regarding the interpretation of the collected data, a linear regression between the dimensions of culture and well-being at work was carried out. Regarding the analysis of the results, the culture of the studied organizations was classified according to the Competing Values Framework (CVF) model, developed by Cameron and Quinn (2006), which characterized the styles between clan, adhocracy, market and hierarchy. Regarding well-being at work, the EBET scale developed by Paschoal and Tamayo (2008) was used, whose components are divided into positive, negative affect and achievement. The results found indicate a positive relationship between the analyzed variables, so that the hierarchical and clan cultural models explain 57.2% of the positive affects of well-being at work, which points to an interesting relationship. Thus, employees who work in organizations with these characteristics have greater fulfillment in their work activity. To analyzed companies, results may help in the development of strategies related to human resources management. Furthermore, for other organizations, it serves as an indication of the positive effect of culture on well-being at work.

Keywords: organizational culture. well-being at work. junior company

INTRODUÇÃO

A produtividade é o fator propulsor dos estudos em comportamento organizacional, tendo diversas pesquisas empreendidas com o intuito de identificar quais variáveis são capazes de promover incrementos substanciais no desempenho organizacional. Nesta linha, diversos gestores, na busca de entender problemas de rotatividade e melhorar seus índices de produtividade, passaram a explorar aspectos culturais e sociais de suas organizações, dedicando maior atenção à compreensão de sua cultura organizacional (PHAM THI; NGO; DUONG; PHAM, 2021; REHMAN; RAHMAN; ZAHID; ASIF, 2018).

Tendo em vista que as organizações são sistemas sociais, é premente a necessidade de compreender como a cultura organizacional afeta o desempenho das empresas bem como afeta o comportamento de seus trabalhadores. Em um ambiente de ampla concorrência e extremamente dinâmico, as organizações precisam promover um ambiente de trabalho saudável a fim de garantir que os indivíduos realizem todo o seu potencial. Quanto mais envolvidos pela cultura os indivíduos se sentem, mais confiantes eles ficam no seu trabalho, bem como mais apegados e engajados eles ficam com a organização (GROYSBERG; LEE; PRICE; CHENG, 2018; HOGAN; COOTE, 2014; MOUTA; MENESES, 2021).

De acordo como Huhtala, Tolvanen, Mauno e Feldt (2015), a importância dos fatores contextuais e relacionados ao trabalho, como a cultura organizacional, para o estresse e o bem-estar foi estabelecida em estudos sobre comportamento organizacional. A importância da cultura nos resultados organizacionais também se deve ao impacto observado em comportamentos como a satisfação e o comprometimento no trabalho (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017; PHAM THI ET AL., 2021; SOOMRO; SHAH, 2019). Inclusive com estudos, como de Pham Thi et al. (2021), apontando que a cultura organizacional afeta positivamente a satisfação no trabalho. Os autores argumentam ainda que há pouca discussão sobre como a cultura organizacional influencia a satisfação, e que há espaço para a elaboração de estudos semelhantes utilizando estes conceitos em países em desenvolvimento, como o Brasil. Dessa maneira, e entendendo, o bem-estar no trabalho como uma medida de caráter afetivo, o presente estudo tem como objetivo verificar se o modelo cultural afeta as vivências de bem-estar no trabalho na percepção dos trabalhadores.

Uma possível justificativa para empreender esta análise tem a ver com as restrições impostas pela organização, haja vista que quanto mais dificuldades surgirem, mais complicado é para os trabalhadores utilizarem suas capacidades por completo, tornando-os propensos a deixar a organização quando possível (CHOONG; LAU, 2011; PHAM THI ET AL., 2021; RANA; SINGH, 2016; SPREITZER, KIZILOS, & NASON, 1997). Uma vez entendido que valores e normas constituem a essência da cultura organizacional (BANDURA, 1986), e corroborando com essa linha de pensamento, existem evidências de que os valores dos indivíduos, quando alinhados com os valores da organização, uma parte significativa da cultura, contribuem para melhorar os índices de satisfação e bem-estar dos trabalhadores (BELLOU, 2010; BURKE, 2001; KALLAS; MÖTSMEES; REINO, 2010; PHAM THI ET AL., 2021). Isto posto, também temos que o contexto cultural pode ter um efeito profundo nos níveis de estresse e atitudes em relação ao trabalho e os valores éticos podem promover interações positivas entre os indivíduos (HUHTALA ET AL., 2015; PETERSON; WILSON, 2002; VALENTINE; GODKIN; FLEISCHMAN; KIDWELL, 2011). Também existem evidências de que uma cultura ética possui

associações positivas com engajamento no trabalho, bem como associações negativas com o burnout, demonstrando a importância da cultura em termos de bem-estar e ambiente de trabalho saudável (HUHTALA ET AL., 2015).

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

A definição de cultura organizacional para Dutra, Fleury e Ruas (2012), está ligada aos valores e significados que têm influência sobre as práticas da organização. Desse modo, toda a instituição é influenciada pela cultura, visto que os comportamentos apresentados pelos integrantes devem estar alinhados aos princípios existentes. Corroborando com a ideia exposta anteriormente, Fleury (1989) defende que a cultura é constituída por um conjunto de pressupostos e valores básicos, que são representados por elementos simbólicos, com capacidade para construir a identidade da organização e atribuir significados.

Schein (2009) defende que a cultura organizacional pode ser entendida como a aprendizagem reunida e compartilhada por um grupo específico, de forma que cobre também, os elementos cognitivos, emocionais e comportamentais de seus integrantes. Não obstante, é importante analisar a relevância da comunidade para a definição, manutenção e evolução desses valores, haja vista que a cultura é definida de acordo com a vivência entre os membros e através da formação de padrões de comportamento. Dessa forma, pode ser sintetizada conforme propõe Ashkanasy e Härtel (2014), que a cultura é a representação do comportamento da organização refletida em suas políticas, práticas e procedimentos.

Por conseguinte, Hofstede define a cultura como sendo a “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 1997, p.210). É possível relacionar esse conceito com os apresentados anteriormente, visto que se referem à necessidade do compartilhamento entre os membros para que seja viável a consolidação de uma cultura. No que tange à tentativa de mensuração da cultura organizacional, Cameron e Quinn (2011) defenderam a possibilidade da existência de quatro tipos de cultura.

A cultura de clã é caracterizada pelo vínculo afetivo, pelo compartilhamento de experiências entre seus integrantes e atenção aos benefícios a longo prazo. Por outro lado, a cultura inovativa (adocrática) é voltada para a busca de novos desafios, de modo que possui um foco externo (CAMERON; QUINN, 2011). Em relação à cultura de mercado, esta tem como principal objetivo a produtividade e alcance das metas. A cultura hierárquica é marcada pelas normas e políticas formais, já que estas são os norteadores para que os colaboradores realizem seu trabalho (CAMERON; QUINN, 2011).

É válido destacar que um aspecto diretamente relacionado à cultura organizacional é a liderança, no sentido de que, segundo Schein (2009), os criadores de uma instituição acabam por definir a cultura desta. Por outro lado, uma cultura consolidada acaba por definir os critérios para definição dos líderes, de modo que estabelece quais serão os sucessores da empresa (Schein, 2009). Assim como Schein (2009), Demuner (2003) defende que a figura do líder é fundamental na construção da cultura da empresa. O autor afirma que os criadores de uma empresa têm forte influência para o estabelecimento dos valores e crenças, haja vista que são os responsáveis por ensinar aos primeiros colaboradores os métodos da organização. Assim, criam costumes e tradições que se tornam enraizadas.

A cultura organizacional é uma variável de caráter multidimensional (WERNER-DE-SONDBERG; KARANIKI-MURRAY; BAGULEY; BLAGDEN, 2021), podendo ser analisada por meio de diferentes níveis e elementos, tendo como principais autores dessa corrente de pensamento Schein (2009) e Freitas (2009). Para Schein (2009), os níveis são os artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Enquanto para Freitas (2009), os elementos que compõem a cultura organizacional são os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus e normas.

Em relação às dimensões da cultura, Hofstede foi um dos precursores dos estudos relacionados ao tema. Através da análise dos dados coletados na pesquisa realizada para a IBM de 1967 a 1973, o autor definiu as 4 dimensões da cultura, sendo elas:

- Distância do Poder: refere-se à tolerância dos integrantes com menos poder em uma civilização em esperar e aceitar a distribuição desigual deste (HOFSTEDE, 1997).
- Resistência à incerteza: trata-se do comportamento dos integrantes de uma sociedade diante de uma situação incerta (HOFSTEDE, 1997).
- Individualismo versus Coletivismo: uma sociedade individualista é caracterizada pela predominância do interesse do indivíduo sobre o grupo. Por outro lado, na sociedade coletivista o interesse do grupo prevalece diante dos desejos individuais (HOFSTEDE, 1997).
- Masculinidade versus Feminilidade: refere-se ao modo no qual a sociedade reforça, ou não, os valores ditos como masculino ou feminino. As sociedades masculinas se caracterizam pelo foco no sucesso material e busca por controle, enquanto que em sociedades femininas os principais valores tendem à modéstia e ternura e preocupação com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 1997).

Tendo em vista o contexto exposto anteriormente, torna-se evidente que a cultura trata-se de um assunto multidisciplinar e com distintas perspectivas. Uma pesquisa realizada por Parente, De Luca, Lima e Vasconcelos (2018) analisou a cultura organizacional de 141 empresas listadas na NYSE no que se refere à cultura como elemento estratégico que contribui para o desempenho das organizações. Os resultados apontam uma menor representatividade do tipo criativa, enquanto que há um número elevado da cultura organizacional competitiva.

Medeiros e Torres (2018), investigaram a ligação entre o trabalho docente do IFRN com os constructos referentes à Cultura Organizacional. Os resultados apontam como destaque as variáveis relacionadas aos valores e normas da organização, de modo que é a principal variável que impacta na realização das atividades laborais. Silva, Castro, Dos Santos, Neto (2018) também analisaram o tema no serviço público, de modo que o foco foi compreender o efeito da satisfação no que tange a relação entre comprometimento no trabalho e cultura organizacional. Através da pesquisa com colaboradores de um banco público do Nordeste, os resultados indicaram que o comprometimento é impactado pela satisfação no trabalho, de modo que media a contribuição positiva da cultura organizacional.

Rios e Nodar (2018), de posse da teoria de Geert Hofstede a respeito da cultura organizacional, realizaram um estudo na cidade de Bahías de Huatulco, no México. A investigação analisou a masculinidade-feminilidade na cultura das organizações, através das dimensões masculinas (objetividade, pensamento crítico e eficiência) e as perspectivas referentes à feminilidade (humildade, subjetividade e

amizade). Os resultados demonstram a predominância de organizações com as dimensões masculinas (focada em resultados), enquanto que tentam relacionar os dados à equidade de gênero.

Bem-estar no trabalho

Os estudos sobre bem-estar estavam inicialmente relacionados à economia, atrelados ao significado de bem-estar material (*Welfare*) e de rendimentos. Desde meados do século XX têm sido objeto de estudo também da psicologia positiva, passando-se a avaliar a vida do indivíduo como um todo (GALINHA; PAIS-RIBEIRO, 2008). No contexto de trabalho, o termo bem-estar ainda não possui um conceito unânime, apresentando uma diversidade conceitual que traz consigo dificuldades limitações epistemológicas (PANTALEÃO; VEIGA, 2019). Por vezes, o bem-estar no trabalho (BET) é utilizado como sinônimo de qualidade de vida no trabalho (QVT) e de felicidade no trabalho, e apesar de serem conceitos distintos, apresentam similaridades e certa complementaridade (FARSEN; BOEHS; RIBEIRO, 2018).

Há duas grandes correntes no campo de bem-estar: a do bem-estar subjetivo (BES) e a do bem-estar psicológico (BEP). Em BES, o foco está no estado subjetivo de felicidade do indivíduo, o qual avalia seus estados emocionais, sentimentos positivos e negativos e sua satisfação com a vida em geral e mais especificamente em seu trabalho. Já em BEP, o foco é no potencial humano, uma vez que o indivíduo deve ser capaz de experienciar também o desenvolvimento de suas potencialidades e a autorrealização. Segundo Paschoal e Tamayo (2008), a principal diferença entre BES e BEP é a concepção de felicidade adotada.

De acordo com Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é um constructo psicológico e de caráter multidimensional, apresentando três componentes: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Este conceito tem a visão de que BES e BEP são complementares. Já Dessen e Paz (2010) definem o bem-estar no trabalho como uma maneira de satisfazer de necessidades e expressão da realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização.

Temos que o bem-estar ocupacional pode ser conceituado não apenas como a ausência de estresse ou fadiga no trabalho, mas considerando a presença de experiências positivas para os trabalhadores (HUHTALA ET AL., 2015; VAN HORN; TARIS; SCHAUFELI; SCHREURS, 2004). Desta forma, nesta pesquisa, bem-estar no trabalho adotará a perspectiva de Paschoal e Tamayo (2008), na qual há uma dimensão afetiva que compreende emoções e humores no trabalho, e uma dimensão cognitiva que compreende percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. A adoção desse conceito se justifica pois o mesmo apoia-se na Psicologia Positiva e contempla aspectos de BES e BEP.

Observa-se uma crescente convergência dos conceitos de bem-estar, que estão se afastando do foco da patologia e se aproximando de abordagens acerca do funcionamento positivo do indivíduo a partir de vivências prazerosas, e de maneira geral levam em consideração tanto os aspectos afetivos quanto os cognitivos do trabalhador (PANTALEÃO; VEIGA, 2019).

Cultura organizacional e bem-estar no trabalho

No estudo de Werner-de-Sondberg, Karanika-Murray, Baguley, & Blagden (2021) foi desenvolvido um modelo multinível de Cultura e Clima Organizacional com

o propósito de relacionar as duas variáveis com o bem-estar individual. Dentre os achados identificou-se que dois subcomponentes de cultura refletiam tensões ligadas ao papel desempenhado na organização, que até então eram desconhecidas. Além disso, as relações de trabalho também variavam conforme a localização das delegacias.

Tendo em vista que muitas vezes satisfação e bem-estar no trabalho são associadas ao conceito de felicidade, pode-se considerar que estudos relacionando cultura e satisfação sejam indicativos de que relações entre cultura e bem-estar possam ser positivas. A pesquisa de Pham Thi et al. (2021), por exemplo, verificou que a cultura organizacional afetou positivamente a satisfação dos trabalhadores, e por conseguinte, a satisfação afetou positivamente o comprometimento organizacional.

Observando mais especificamente o impacto na variável bem-estar no trabalho, a pesquisa de Liu, Peng, Zeng, Zhao, & Zhang (2019) apontou para uma característica cultural, como o autoritarismo influenciando significativamente o nível geral de bem-estar subjetivo. Mais precisamente, o artigo descreve que é razoável supor o contexto cultural organizacional também pode moderar a relação entre autoritarismo e bem-estar.

Em consonância com essa linha, Huhtala et al. (2015) estudaram as associações entre cultura ética e bem-estar ocupacional, entendido como o *burnout* e o engajamento no trabalho, numa perspectiva multinível, contemplando tanto o nível individual quanto a unidade de trabalho. Segundo os autores, quanto mais um indivíduo percebe uma cultura organizacional ética, menos desgaste e maior engajamento no trabalho ele relata. Por conseguinte, trabalhadores engajados apresentam maior entusiasmo e envolvimento com seu trabalho, contribuindo com a criação de um ambiente de trabalho positivo.

Destarte, considerando os estudos apresentados anteriormente, é possível inferir que há uma relação entre cultura e bem-estar no trabalho. No entanto, ainda que tal relação seja indicada na literatura, mostra-se carente de comprovações empíricas. Assim, a hipótese a ser estudada na presente pesquisa é a seguinte:

H1: O modelo cultural da organização gerará efeitos positivos nas vivências de bem-estar no trabalho dos trabalhadores.

PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo realizado no presente trabalho configura-se como uma pesquisa descritiva e explicativa (GIL, 2008; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), de caráter quantitativo (RICHARDSON, 1999). Dentro deste escopo, a presente pesquisa foi aplicada em uma empresa júnior da Universidade de Brasília e uma filial da maior empresa de autopeças e acessórios para carros do Centro-Oeste. A escolha por tais organizações se deu devido aos contextos nas quais as empresas estão inseridas, tendo em vista que no ano de 2021 a EJ alcançou o maior faturamento de sua história e a empresa de autopeças se encontra em processo de expansão no Distrito Federal e Goiás. Considerando a conjuntura positiva, torna-se interessante analisar a relação entre a cultura organizacional de cada instituição e o bem-estar de seus integrantes. Além disso, tem-se a importância de analisar a percepção de diferentes perfis de profissionais no que tange à cultura organizacional, haja vista que a empresa júnior é composta por jovens estudantes que realizam trabalho voluntário, enquanto que na loja de autopeças existem funcionários de diferentes idades e níveis de escolaridade.

De acordo com o Sebrae (2017), uma empresa júnior é uma instituição sem fins lucrativos, composta e gerida por estudantes de um determinado curso superior. Assim, seus objetivos são o incentivo à prática dos alunos em sua área de atuação e a elaboração de projetos para clientes reais. A EJ na qual a presente pesquisa foi aplicada é composta por estudantes do curso de administração da Universidade de Brasília, possui 30 anos de existência. No que tange à empresa do ramo de autopeças, a organização foi fundada no ano de 1994 e atualmente conta com 13 filiais, sendo 11 no Distrito Federal e 2 no estado de Goiás.

A pesquisa teve como público alvo os colaboradores das organizações analisadas. No caso da aplicação na empresa do ramo de autopeças, esta ficou restrita à filial da cidade satélite de Sobradinho. A loja possui 22 funcionários, de forma que todos eles responderam ao questionário. No que tange à EJ, em novembro de 2021, período no qual a pesquisa foi aplicada, a organização contava com um total de 85 membros, de forma que 63 foram respondentes da pesquisa, o que representa um montante de 74%.

Sendo assim, a amostragem pode ser considerada como não probabilística, haja vista que ocorreu por conveniência ou acessibilidade (GIL, 2008). Ao final, somadas as duas organizações, o total de participantes foi de 85. Segundo Cohen (1992), para pesquisas em ciências comportamentais, recomenda-se uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Este poder, conforme o autor, é mensurado a partir do tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e o efeito do tamanho da população (ES). Assim, utilizando o software GPower 3.1, e levando em consideração a variável independente Cultura Organizacional, juntamente com suas 4 dimensões, o grau de significância (α) de 0,05 e ES igual a 0,15, se obteve uma amostra mínima de 85 sujeitos para um poder estatístico de 80%.

No que tange ao perfil da amostra estudada, tem-se que a maioria dos respondentes da pesquisa eram do sexo masculino (64,6%). Com relação à idade, em média, os participantes tinham 23 anos, de modo que 75,9% tinham até 25 anos; 15% possuía de 26 a 35 anos e os outros 7% tinham mais de 36. No que tange à escolaridade, 70,7% está cursando ou possui superior incompleto, os demais possuem ensino médio completo (25,6%), superior completo (2,4%) e ensino fundamental completo (1,2%). Além disso, grande parte (36,6%) tem entre 6 meses e 1 ano de tempo de empresa, os demais possuíam mais tempo de casa, entre 6 a 12 meses (18,3%), de 1 a 2 anos (23,2%), de 2 a 3 anos (9,8%) e acima de 3 anos (12,2%). No que se refere aos cargos ocupados, 30,8% eram consultores, 25,6% eram trainees, 9% eram gerentes e os demais se dividiam em funções como analista, operador de caixa, vendedor, entre outros.

O questionário utilizado na presente pesquisa foi disponibilizado na plataforma Google Forms e contou com 2 escalas, uma mensurando Cultura Organizacional e outra, Bem-Estar no Trabalho. Assim, foi utilizado o Modelo CVF de Cameron e Quinn (2006) e inclui os 4 perfis culturais (clã, adhocracia, mercado, hierárquica) distribuídos em 24 itens, sendo seis questões por perfil cultural. As perguntas foram analisadas com base em uma escala Likert de 1 a 7, cujas opções eram 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”.

Para avaliar a variável “bem-estar no trabalho” foi utilizada a escala EBET, proposta por Paschoal e Tamayo (2008). Esse instrumento é composto por 30 itens divididos em três fatores: afeto positivo, com nove itens; afeto negativo, com 12 itens, e; realização, com nove itens. Tal escala passou por processo de validação em contexto americano (DEMO & PASCHOAL, 2016), no entanto, apesar dos bons resultados, como a escala manteve sua estrutura original, optou-se por utilizar a

primeira versão de Paschoal e Tamayo (2008), que já está estruturada no idioma português. Os itens que compõem a parte sobre afeto no trabalho na EBET devem ser respondidos de acordo com uma escala de cinco pontos, que varia de “1” (nem um pouco) a “5” (extremamente). Por sua vez, os itens que compõem a parte de realização devem ser respondidos de acordo com uma escala de concordância de cinco pontos, que varia de “1” (discordo totalmente) a “5” (concordo totalmente). Por fim, na última seção, foram colocadas as questões de perfil sociodemográfico, com vistas a caracterizar a amostra.

A coleta de dados se deu de forma distinta nas organizações. Na EJ, inicialmente o questionário foi enviado através do *WhatsApp*, a fim de gerar praticidade aos respondentes. Além disso, promoveu-se uma reunião geral da empresa júnior, com vistas a explicar o objetivo da pesquisa e incentivar a participação dos membros. Em relação à empresa de autopeças, a aplicação ocorreu de forma presencial, com a autorização do gerente da loja. Optou-se por este modelo considerando o perfil dos colaboradores, haja vista que nem todos apresentavam afinidade com ferramentas tecnológicas, como formulários digitais.

Como mencionado anteriormente, no total foram coletadas 85 respostas. A fim de assegurar a confiabilidade dos resultados, foram tratados os casos faltantes e omissos. No entanto, fez-se necessário a exclusão de 4 delas, dado que os participantes não haviam completado todo o questionário. Aplicou-se o método *listwise* para identificação dos *missing values*, uma vez que o mesmo é recomendado para a exclusão do sujeito quando não há valores conhecidos em uma ou mais variáveis (TABACHNICK; FIDELL, 2019).

Após a exclusão dos questionários incompletos, para identificação dos outliers, utilizou-se o método da distância Mahalanobis, que medem os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis preditoras (TABACHNICK; FIDELL, 2019). De acordo com a tabela estatística do qui-quadrado, com nível de significância $p < 0,005$ e considerando as quatro dimensões da escala de Cultura Organizacional, variável independente desse estudo, foi encontrado $X^2 = 14,86$. Nesta análise, foram identificados 7 casos extremos. Após as análises feitas com e sem *outliers*, optou-se por utilizar o banco de dados com *outliers* para a presente pesquisa, uma vez que a presença desses casos extremos possibilitou a obtenção de melhores resultados, em decorrência de seu perfil, de que podem ser indivíduos influentes nas organizações. Assim, para fins de análise foram consideradas 81 respostas.

Seguidamente, realizou-se a regressão linear, em que as variáveis independentes eram as dimensões de cultura organizacional, enquanto as variáveis dependentes eram as dimensões de bem-estar no trabalho. Tendo em vista a adoção da regressão linear múltipla como método de análise de dados, foram observados os valores de tolerância e do fator de inflação de variância (VIF), para verificar problemas de singularidade e multicolinearidade da amostra, que resultaram em números superiores a 0,1 e inferiores a 10,0, respectivamente. A seguir, será apresentada a discussão dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de compreender com maior profundidade as percepções dos participantes, a análise estatística das variáveis Cultura Organizacional e Bem-Estar no Trabalho foram realizadas de acordo com a divisão de suas dimensões. Com relação à interpretação dos dados, vale destacar que para os casos em que o desvio

padrão é superior a 1, a média não se configura como a medida de tendência central mais adequada para análise. Assim, nessas ocasiões, foi considerado também o resultado da moda. Destaca-se que os comentários feitos em relação ao contexto das empresas foram obtidos a partir da observação no momento da coleta de dados.

Em relação às dimensões de Cultura Organizacional, é possível inferir que todos os perfis culturais foram bastante percebidos em ambas organizações estudadas. A cultura de Clã apresentou média de 5,79; no entanto como seu desvio-padrão foi de 1,72, a moda encontrada foi igual a 7. Em seguida, a cultura de Mercado foi o segundo perfil mais percebido, com média de 5,31, desvio-padrão de 1,36 e moda igual a 5,5. A cultura Adhocrática foi a terceira mais percebida, com média de 5,18, desvio-padrão de 1,53 e moda igual a 5,5. Por fim, a cultura Hierárquica, teve média de 5,15, desvio-padrão de 1,5 e moda igual a 5,17.

No que tange a dimensão de clã, é importante destacar que a heterogeneidade pode estar ocorrendo pelo fato de serem duas empresas distintas. Nesse sentido, pode-se inferir que os colaboradores da EJ e da loja de autopeças tem uma percepção positiva sobre o trabalho em equipe realizado e o foco no desenvolvimento dos integrantes. Em relação a esse segundo fator, vale destacar que, por lei, as EJs têm o dever de investir o dinheiro faturado em capacitação para seus colaboradores. Assim, faz-se necessário que as empresas continuem investindo no trabalho em equipe e no desenvolvimento de seus funcionários.

No que se refere à dimensão cultural de mercado, também é possível observar que, no caso da loja de autopeças, ao cumprir a meta, os colaboradores recebem uma comissão, cujo percentual é calculado sobre o valor vendido. Assim, há um incremento no salário e um reconhecimento público dos funcionários que cumprem a meta. Por sua vez, na EJ também há um incentivo ao cumprimento dos objetivos, porém, voltado para a captação de recursos para a capacitação dos membros e reconhecimento diante da federação das EJs. Conforme citado anteriormente, por lei, as empresas juniores não podem remunerar financeiramente seus membros, desse modo, a recompensa pelo esforço aplicado é voltada para o desenvolvimento de competências de seus integrantes, através da compra de cursos, livros, entre outros. Assim, quanto maior o faturamento, maior será a oportunidade de desenvolvimento intelectual. Ademais, a federação que representa as empresas juniores de todo o Brasil (Brasil Júnior), organiza um ranking com as organizações que tiveram melhor desempenho. Desse modo, se a EJ alcançar suas metas, terá esse reconhecimento público e será vista como referência para as demais, o que pode, inclusive, chamar a atenção de potenciais clientes.

Referente à dimensão cultural adhocrática, os resultados podem se explicar, no caso da loja de autopeças, pela busca constante por novos produtos e fornecedores, a fim de se alinhar às necessidades de seus clientes. Em relação à EJ, essa busca pode ser atrelada às adaptações feitas nos projetos de consultoria, com vistas a executar soluções que impactem positivamente os clientes.

No tocante a dimensão hierárquica, em relação à estabilidade nas empresas estudadas, a que apresenta maior *turnover* é a EJ. Esse fato é amplamente conhecido, visto que, por conta dos membros serem universitários, só é possível continuar o trabalho na empresa júnior durante o período da graduação. Analisando o tempo de empresa dos respondentes da presente pesquisa, observa-se que 36,6% tem até 6 meses na empresa e 18,3% tem até 1 ano trabalhando no local, o que indica a necessidade de que as organizações definam estratégias para a retenção desses colaboradores. No caso da loja de autopeças, pode-se atribuir esse fator ao processo de expansão que está ocorrendo, tendo em vista que o número de

estabelecimentos e de colaboradores têm aumentado. Assim, alguns processos estão sendo formalizados atualmente.

Posterior à análise descritiva das dimensões de cultura organizacional, tem-se a interpretação dos dados relacionados às vivências de Bem-Estar no Trabalho. Infere-se, a julgar pelos desvios-padrão, que as vivências de bem-estar em ambas as organizações tendem a um maior consenso nas percepções que os perfis culturais. Assim, a percepção de realização foi a mais bem avaliada dos três fatores, com média igual 4,22 e desvio-padrão de 0,75. Em seguida, observa-se uma percepção de vivências de afetos positivos, com média de 4,05 e desvio-padrão de 0,96. Por fim, tem-se uma baixa vivência de afetos negativos, com média igual a 2,53 e desvio-padrão de 0,94; é importante destacar que como se trata de um fator com itens de conotação negativa, quanto menor a média, mais positiva é a percepção de vivências de bem-estar.

Esses resultados podem ser interpretados como positivos, no sentido de que os trabalhadores possuem um senso de pertencimento, ou seja, indica que há um vínculo emocional entre eles. Além disso, cabe ressaltar que esse possível vínculo emocional no caso da EJ, inferido das percepções positivas das vivências de bem-estar, pode ser uma justificativa para que os membros permaneçam por um tempo maior na organização, por se tratar de um modelo de trabalho voluntário, no qual não recebem remuneração. Assim, pode-se conjecturar que as vivências de bem-estar do grupo pesquisado têm relação com o envolvimento e o comprometimento no trabalho, corroborando com a proposta de Siqueira e Padovam (2008), em que o bem-estar no trabalho possui estas duas variáveis como suas dimensões.

Com o objetivo de identificar o efeito da cultura no bem-estar no trabalho foi realizada a regressão linear. No teste, a variável dependente, que sofre o efeito, foi o bem-estar, enquanto que as dimensões da cultura foram as variáveis independentes. Como o bem-estar no trabalho é composto por três fatores, afetos positivos, afetos negativos e realização, partiu-se à realização de três regressões múltiplas lineares.

O resultado encontrado no primeiro modelo (descrito na Tabela 1) indica que as dimensões de cultura, Clã e Hierárquica, possuem uma relação preditiva com os afetos positivos. Interpretando os dados existentes na tabela abaixo, tem-se que as culturas de Clã e Hierárquica explicam 57,2% dos Afetos Positivos, representando um resultado interessante sobre o papel da cultura no bem-estar no trabalho.

Tabela 1: Resultados da regressão linear para a variável Afetos Positivos

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)	
	I	II
Clã	0,734***	0,466**
Hierárquica		0,324**
R	0,734	0,756
R ²	0,539	0,572
R ² Ajustado	0,533	0,561

Nota: *p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

O resultado encontrado pode ser compreendido a partir das premissas de Cameron e Quinn (2011) em sua descrição das dimensões culturais, que expressam que o vínculo afetivo é um dos pontos cruciais que caracterizam a cultura de clã. Isso permite inferir que organizações em que este estilo é predominante há uma percepção positiva de vivências de afeto positivo. O compartilhamento de experiências entre os trabalhadores e os benefícios que se estendem ao longo do tempo podem ser algumas das razões que promovem uma ligação afetiva positiva dos membros da equipe com a organização. A percepção dos indivíduos sobre variáveis presentes em seu ambiente de trabalho pode exercer uma importante influência em outros aspectos pessoais, gerando maior envolvimento e engajamento, o que contribui para um ambiente de trabalho positivo (HUHTALA ET AL., 2015).

Cabe ressaltar que, de acordo com Cameron e Quinn (2006), empresas com modelo cultural hierárquico tem como principais características um ambiente com regras e políticas formais, foco na estabilidade, controle e eficiência, além disso, os líderes costumam ser organizados e são coordenadores competentes. Alinhado a isso, Demuner (2003), afirma que a figura do líder é essencial para a construção da cultura da organização, pois os fundadores possuem forte influência para a definição dos valores e crenças, criando costumes e tradições, tendo em vista que geralmente são os responsáveis por definir os métodos da empresa e ensiná-los aos primeiros colaboradores. Isso pode ser relacionado com o que foi observado no estudo de Liu et al. (2019), pois o autoritarismo, visto como característica cultural, influencia o nível geral de bem-estar subjetivo. E tendo em vista as definições de bem-estar no trabalho por ora adotadas, os afetos positivos e negativos correspondem à dimensão hedônica, isto é, o bem-estar subjetivo (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Assim, os resultados encontrados no modelo de regressão sinalizam que os trabalhadores tendem a apresentar vivências positivas de bem-estar no trabalho quando organizações com perfil cultural hierárquico contam com líderes que promovem estabilidade e organização, muito provavelmente transmitindo segurança e confiança, ao invés de comandarem suas equipes de maneira autoritária.

Para o fator Afetos Negativos não foram encontrados preditores, em que as dimensões de cultura não possuíam correlação significativa com este fator.

No modelo de regressão com a Realização como variável dependente, o R^2 foi igual a 0,483, tendo as dimensões Clã e Mercado como predictoras. Isto posto, tem-se que a percepção de realização pode ser explicada em 48,3% pelas dimensões Clã e Mercado. A Tabela 2 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 2: Resultados da regressão linear para a variável Realização

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)	
	I	II
Clã	0,674***	0,449**
Mercado		0,282*
R	0,674	0,695
R^2	0,454	0,483
R^2 Ajustado	0,447	0,470

Nota: *p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Consoante com Cameron e Quinn (2011), temos que o trabalho em equipe, o colaborativismo, a preocupação com o envolvimento e o desenvolvimento dos colaboradores são algumas das características que descrevem a cultura de clã. Em relação à cultura de mercado, os mesmos autores apontam que esta tem como principal objetivo a produtividade e alcance das metas, de forma que seus líderes são competitivos e incentivam os colaboradores a se comportarem de tal forma. Há uma atenção maior para o ambiente externo, preocupando-se com os relacionamentos com fornecedores, clientes e demais stakeholders.

Partindo da definição de Paschoal e Tamayo (2008) e dos elementos comuns observados nos dois estilos de cultura organizacional, que tratam do desenvolvimento dos trabalhadores e o envolvimento no cumprimento de metas, de posse dos resultados do modelo de regressão, é possível inferir que os trabalhadores que percebem o desenvolvimento de seus potenciais e que alcançam seus objetivos de vida com base em seu trabalho apresentam percepções mais positivas de seu desempenho que aqueles não vivenciam tais realizações. Tal inferência pode ser corroborada pelo fato, mencionado anteriormente de que os trabalhadores das empresas estudadas descreveram uma percepção positiva em relação às ações de desenvolvimento. Não obstante, no caso da empresa de autopeças, a remuneração complementar oferecida após o alcance das metas parece representar uma sensação de dever cumprido, o que poderia caracterizar a percepção de realização. Na EJ, a percepção positiva de realização pode ser em decorrência das ações de desenvolvimento profissional promovidas com os recursos obtidos após o atingimento das metas, aumentando a sensação de reconhecimento.

A figura 1 sintetiza os resultados obtidos nas análises de regressão, que corroboram com o modelo de predição hipotetizado nessa pesquisa.

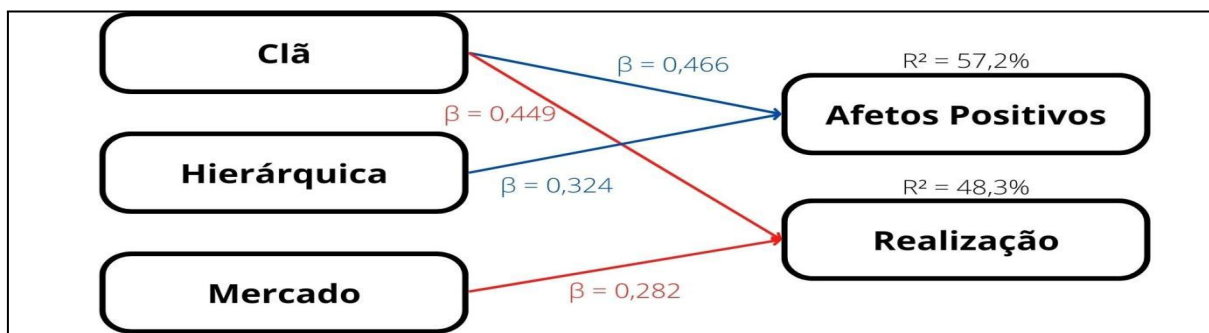


Figura 1. Síntese do Modelo de Predição

Os resultados por ora obtidos contribuem para a lacuna identificada por Pham Thi et al. (2021), de que discussões da relação entre a variável cultura organizacional e variáveis de caráter afetivo, como satisfação e bem-estar no trabalho devem ser estimuladas em lócus de pesquisa situados em países em desenvolvimento. As duas empresas analisadas estão localizadas na capital do Brasil e permitiram a inferência de aspectos interessantes sobre a relação entre cultura e bem-estar. Aspectos como colaborativismo, estabilidade e segurança da liderança, incentivos ao desenvolvimento profissional e o reconhecimento após o alcance de metas são traços culturais que parecem ser relevantes na vivência de bem-estar no trabalho destes trabalhadores. Isso se alinha como que a literatura já vêm observando do impacto que a cultura gera em variáveis como satisfação,

bem-estar, comprometimento e envolvimento (GROYSBERG; LEE; PRICE; CHENG, 2018; HOGAN; COOTE, 2014; MOUTA; MENESES, 2021; PAWIROSUMARTO ET AL., 2017; PHAM THI ET AL., 2021; SOOMRO; SHAH, 2019).

CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar se o modelo cultural afeta as vivências de bem-estar dos indivíduos em suas organizações. Os resultados encontrados apontaram relações positivas entre as duas variáveis, demonstrados pelos modelos de regressão obtidos. Ademais, no que tange aos principais achados, identificou-se que os modelos culturais clã e hierárquico possuem uma relação interessante com os afetos positivos, de forma que 57,2% dessa variável é explicada por estas duas dimensões de cultura organizacional. Assim, as empresas que têm características de culturas de clã e hierárquica têm maior chance de que seus trabalhadores tenham vivências de afetos positivos. Por conseguinte, as culturas de clã e de mercado foram preditoras da realização no trabalho, explicando 48,3% deste fator de bem-estar no trabalho, o que significa dizer que trabalhadores que atuam em empresas que apresentam características das culturas de clã e de mercado se sentem realizados no desenvolvimento de suas atividades.

O estudo traz contribuições, primeiramente, para as organizações analisadas, visto que os resultados poderão servir de insumo para a elaboração de estratégias relacionadas à gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar os níveis de bem-estar no trabalho, tais como envolvimento, socialização e desenvolvimento de competências profissionais. Além disso, a pesquisa poderá contribuir para outras organizações, ao evidenciar a importância de ter processos e princípios bem estruturados. No que tange às contribuições acadêmicas, o presente trabalho contribuiu para a literatura sobre o tema, no sentido de que reforçou as evidências de um efeito positivo da cultura organizacional no bem-estar no trabalho.

Apesar dos resultados satisfatórios, o trabalho possui algumas limitações, uma vez que os resultados aqui encontrados são mais indicativos que conclusivos. Embora a aplicação do questionário tenha contemplado quase a totalidade dos trabalhadores das empresas selecionadas, o tamanho da amostra não permite a generalização dos resultados. No entanto, tendo em vista que os resultados foram significativos, os mesmos podem servir de ponto de partida para discussões futuras pesquisas. Para tanto, recomenda-se a aplicação em um organizações de diferentes ramos, bem como buscar amostras maiores. Outro ponto importante seria a compreensão mais aprofundada dos traços culturais e do bem-estar no trabalho, que por meio de métodos qualitativos, poderiam auxiliar no entendimento de quais aspectos são mais significativos nesta relação, e assim, realizar análises ainda mais assertivas. Não obstante as contribuições teóricas e gerenciais apresentadas aqui, é possível afirmar que a discussão sobre a relação entre cultura e bem-estar não está esgotada, pelo contrário, ela se mostra promissora considerando que práticas organizacionais podem ser empreendidas visando promover vivências de bem-estar na organização, e que tal comportamento pode impactar nos níveis de desempenho, de comprometimento e de engajamento dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

BELLOU, Victoria. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. **Career development international**, v. 15, n. 1, p. 4-19, 2010.

BURKE, Ronald J. Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. **Journal of Management Development**, v. 20, n. 4, p. 346-354, 2001.

CAMERON, K.; QUINN, R. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework: Third edition 3ª Ed. **San Francisco, Ca, EE. UU.: Jossey-Bass**, 2011.

CHOONG, Yuen-Onn; LAU, Teck-Chai. THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON JOB SATISFACTION: THE DEVELOPMENT OF CONCEPTUAL FRAMEWORK. **International Journal of academic research**, v. 3, n. 2, 2011.

Cohen, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 26, p. 35-43, 2016.

DEMUNER, S. A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas. **UNESC em Revista**, v. 6, n. 13, p. 151-168, 2003.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, p. 549-556, 2010.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. Competências: conceitos, métodos e experiências. 2008.

FARSEN, Thaís Cristine et al. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?. **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 1, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura Organizacional-os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.

GALINHA, Iolanda C. Costa; PAIS-RIBEIRO, José Luís. The structure and stability of subjective well-being: A structure equation modelling analysis. **Applied Research in Quality of Life**, v. 3, p. 293-314, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GROYSBERG, Boris et al. The leader's guide to corporate culture. **Harvard business review**, v. 96, n. 1, p. 44-52, 2018.

HOFSTEDE, Geert; FIDALGO, António. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1997.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of business research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HUHTALA, Mari et al. The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, p. 399-414, 2015.

KALLAS, Elina et al. Tuning organizational values on job satisfaction: the case of international manufacturing corporation. **Review of International Comparative Management**, v. 11, n. 4, p. 708-718, 2010.

LIU, Huan-huan et al. Authoritarian personality and subjective well-being in Chinese college students: The moderation effect of the organizational culture context. **Personality and Individual Differences**, v. 138, p. 79-83, 2019.

MEDEIROS, Jássio Pereira de; TORRES, Leonor Lima. Relações entre cultura organizacional e trabalho docente no Instituto Federal do Rio Grande do Norte. **Roteiro**, v. 43, n. esp, p. 241-271, 2018.

MOUTA, Cristina; MENESES, Raquel. The impact of CEO characteristics on organizational culture and on the silo effect. **Revista Brasileira De Gestão De Negócios**, v. 23, p. 207-225, 2021.

PANTALEÃO, Patrícia; VEIGA, Heila Maria. Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. **Holos**, v. 5, p. 1-24, 2019.

PARENTE, Paulo Henrique Nobre et al. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. 1-21, 2018.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PAWIROSUMARTO, Suharno; SARJANA, Purwanto Katijan; GUNAWAN, Rachmad. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. **International journal of law and management**, v. 59, n. 6, p. 1337-1358, 2017.

PETERSON, Michael; WILSON, John F. The culture-work-health model and work stress. **American Journal of Health Behavior**, v. 26, n. 1, p. 16-24, 2002.

PHAM THI, Thuy Dung et al. The influence of organizational culture on employees' satisfaction and commitment in SMEs: A case study in Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 5, p. 1031-1038, 2021.

RANA, S.; SINGH, V. Employee empowerment and job satisfaction: An empirical study of manufacturing sector. **International journal of business quantitative economics and applied management research**, v. 2, n. 9, 2016.

REHMAN, Saeeda et al. Leadership styles, organizational culture and employees' productivity: Fresh evidence from private banks of Khyber-Pakhtunkhwa, Pakistan. **Abasyn Journal of Social Sciences, AICTBM-18**, p. 1-15, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RÍOS, Rocío Esquivel et al. La plataforma masculinidad-feminidad de Geert Hofstede en la cultura organizacional de las empresas turísticas de Bahías de Huatulco, Oaxaca. **Espacio I+ D, Innovación más desarrollo**, v. 7, n. 18, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa. 3ª ed.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Sebrae (2017, Outubro 6). Empresa Júnior – o que é? E como funciona?. Sebrae.com.br. Recuperado em Abril 21, 2022, em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

SILVA, Lindomar Pinto da et al. Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Theoretical basis of subjective well-being, psychological well-being and well-being at work/Bases teoricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicologico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-210, 2008.

SOOMRO, Bahadur Ali; SHAH, Naimatullah. Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction,

organizational commitment, and employee's performance. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 8, n. 3, p. 266-282, 2019.

SPREITZER, Gretchen M.; KIZILOS, Mark A.; NASON, Stephen W. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. **Journal of management**, v. 23, n. 5, p. 679-704, 1997.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S.; ULLMAN, Jodie B. **Using multivariate statistics**. Boston, MA: pearson, 2019.

VALENTINE, Sean et al. Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. **Journal of business ethics**, v. 98, p. 353-372, 2011.

VAN HORN, Joan E. et al. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 3, p. 365-375, 2004.

WERNER-DE-SONDBERG, Christopher Robert Mark et al. The role of organizational culture and climate for well-being among police custody personnel: A multilevel examination. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 12, p. 6369, 2021.