

GESTÃO DE PESSOAS
A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA E DOS TIPOS DE CULTURA
ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE BEM-ESTAR DOS SERVIDORES DA
SEFAZ-BA

Resumo

Este artigo analisa como a qualidade de vida no trabalho e os diferentes tipos de cultura organizacional influenciam a percepção de bem-estar dos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-BA). Fundamentado nas teorias de Walton (1973), Paz (2004), e Cameron e Quinn (2006), o estudo adotou abordagem quantitativa com aplicação de questionário estruturado, respondido por 751 colaboradores. As dimensões de bem-estar analisadas foram: valorização, relacionamento com os colegas, realização, identificação com a organização e condições de trabalho. Para análise dos dados, utilizaram-se técnicas estatísticas de análise fatorial exploratória e regressão múltipla. Os resultados revelaram que os elementos da cultura organizacional do tipo clã, assim como dimensões da qualidade de vida como reconhecimento, respeito, suporte ao trabalho e incentivo ao crescimento profissional, estão significativamente associados à percepção positiva de bem-estar. Em contrapartida, aspectos da cultura do tipo mercado demonstraram impacto negativo em algumas dimensões do bem-estar. Variáveis de controle como idade, sexo e escolaridade tiveram pouca ou nenhuma influência, reforçando que o contexto organizacional é fator preponderante. A pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para gestores públicos aprimorarem o ambiente de trabalho, visando ao desenvolvimento humano e organizacional por meio de ações direcionadas à cultura e à qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho; Cultura organizacional; Qualidade de vida; Gestão pública; SEFAZ-BA.

Abstract

This article analyzes how quality of work life and different types of organizational culture influence the perception of well-being among employees of the State Department of Finance of Bahia (SEFAZ-BA). Based on the theories of Walton (1973), Paz (2004), and Cameron and Quinn (2006), the study used a quantitative approach with a structured questionnaire answered by 751 employees. The dimensions of well-being analyzed were: appreciation, relationship with colleagues, achievement, identification with the organization, and working conditions. Data were analyzed using exploratory factor analysis and multiple regression techniques. The results revealed that clan-type organizational culture elements, as well as quality-of-life dimensions such as recognition, respect, work support, and professional growth incentives, are significantly associated with a positive perception of well-being. Conversely, aspects of market-type culture had a negative impact on some dimensions of well-being. Control variables such as age, gender, and education level had little or no influence, reinforcing that the organizational context is the main factor. The research provides theoretical and practical insights for public managers to improve the work environment, aiming at human and organizational development through targeted actions on culture and quality of work life.

Keywords: Workplace well-being; Organizational culture; Quality of work life; Public management; SEFAZ-BA.

1. Introdução

As transformações nas relações de trabalho ao longo das últimas décadas têm despertado crescente interesse acadêmico, especialmente no que tange à qualidade de vida no trabalho (QVT) e à cultura organizacional. Tais elementos tornam-se centrais na construção de ambientes laborais mais humanos e produtivos, exigindo dos gestores estratégias eficazes para promover o bem-estar dos colaboradores.

Autores como Daniels (2000), Van Horn et al. (2004) e Warr (2007) defendem que o bem-estar deve ser analisado dentro do próprio contexto laboral, pois as relações com variáveis organizacionais são mais robustas quando observadas nesse ambiente específico. Contudo, conforme apontado por Garcez, Antunes e Zarif (2018), a literatura científica brasileira ainda carece de consensos conceituais e modelos teóricos consolidados sobre o bem-estar no trabalho, o que limita o avanço das investigações.

Ao mesmo tempo, a cultura organizacional exerce forte influência sobre o comportamento, a motivação e o comprometimento dos trabalhadores, conforme destacam Silva et al. (2018) e Schein (2004). A articulação entre qualidade de vida, cultura organizacional e bem-estar se mostra, portanto, um campo fértil e ainda pouco explorado na literatura nacional.

Compreendida como um conjunto de crenças, costumes, modos de pensar e agir dos membros de determinada sociedade, a cultura organizacional pode ser diagnosticada por meio do modelo de Cameron e Quinn (2006), que propõem o instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Esse modelo identifica quatro tipos básicos de valores culturais predominantes: clã, adhocrático, hierárquico e mercado.

Para Smircich (1983), as organizações são instrumentos sociais que não apenas produzem bens e serviços, mas também desenvolvem artefatos culturais próprios, como rituais, lendas e cerimônias. Essa perspectiva reforça a compreensão da cultura organizacional como um sistema simbólico único, com manifestações distintas em cada organização. Por essa razão, diferentes culturas podem impactar de formas diversas a qualidade de vida e o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Paschoal e Tamayo (2008) destacam a importância do estudo do bem-estar nas organizações, embora reconheçam a escassez de modelos teóricos e empíricos consolidados sobre o fenômeno. Segundo os autores, as tentativas de compreensão do bem-estar no trabalho ainda são raras, sendo o conceito geralmente tratado de forma ampla, associado à felicidade ou à ausência de estresse.

Diferentemente dessas abordagens generalistas, este estudo adota uma perspectiva mais específica, ao relacionar o bem-estar aos tipos de cultura organizacional e à qualidade de vida no trabalho. Cabe lembrar que, ainda nos anos 1950, o conceito de bem-estar surgiu a partir da busca por indicadores de qualidade de vida com o objetivo de monitorar mudanças sociais e embasar a formulação de políticas públicas (Land, 1975).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar como os diferentes tipos de cultura organizacional e as dimensões de qualidade de vida no trabalho influenciam a percepção de bem-estar dos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-BA). A partir de abordagem quantitativa, a pesquisa pretende identificar quais elementos da cultura e da QVT se relacionam positivamente ou negativamente com as diferentes dimensões do bem-estar percebido, além de verificar o papel de variáveis demográficas como idade, sexo, escolaridade, vínculo e tempo de serviço.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Bem-estar no trabalho

O bem-estar no contexto organizacional é compreendido como uma experiência subjetiva e multifacetada, que abrange aspectos emocionais, cognitivos e relacionais vivenciados no ambiente de trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008). Para Waterman (1993), trata-se de um estado afetivo ligado à realização pessoal e à expressão dos potenciais do indivíduo, enquanto Horn et al. (2004) ampliam essa visão ao incluir fatores como motivação, competência e eficácia.

Na psicologia positiva, Seligman (2011) propõe a teoria do bem-estar composta por cinco elementos interdependentes: emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização. Esses elementos são mensuráveis e contribuem para o florescimento humano, sendo considerados centrais para a promoção da felicidade de forma sustentável.

Complementando essa perspectiva, Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995) desenvolveram o conceito de **bem-estar psicológico**, que engloba dimensões como autonomia, crescimento pessoal, propósito de vida, relações positivas, domínio do ambiente e autoaceitação. Esse modelo parte da crítica à abordagem hedônica do bem-estar e valoriza a autorrealização como componente central.

Já o **bem-estar subjetivo**, segundo Diener et al. (1997), relaciona-se à avaliação geral da vida e abrange a presença de afetos positivos, a ausência de afetos negativos e a satisfação com a vida. Albuquerque e Tróccoli (2004) reforçam que essa abordagem busca compreender o que causa, destrói e sustenta a felicidade.

No cenário organizacional brasileiro, autores como Paz (2004) e Dessen e Paz (2009) destacam fatores que favorecem o bem-estar no trabalho, como valorização, reconhecimento, suporte organizacional, autonomia, relações interpessoais e percepção de justiça salarial. Esses elementos reforçam a ideia de que o bem-estar está intimamente ligado à vivência positiva no ambiente organizacional.

Siqueira e Padovam (2008) propõem, ainda, um modelo específico para o contexto do trabalho, composto por três dimensões: **satisfação no trabalho**, relacionada a fatores como remuneração, chefia, tarefas e ambiente; **envolvimento com o trabalho**, próximo ao conceito de “fluxo” de Csikszentmihalyi (1997); e **comprometimento**

organizacional afetivo, associado ao orgulho, confiança e identificação com a organização.

A literatura também evidencia que a ausência de bem-estar no trabalho está ligada a efeitos negativos como exaustão emocional, ansiedade e doenças psicossociais (Ferreira et al., 2007). Além disso, relações positivas no ambiente de trabalho, como o espírito de camaradagem e a percepção de pertencimento, contribuem significativamente para o bem-estar afetivo, conforme demonstrado por Souto e Rego (2007).

Dessa forma, entende-se que o bem-estar no trabalho resulta da interação entre fatores individuais, relacionais e contextuais, sendo essencial para o desenvolvimento saudável dos profissionais e das organizações.

2.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

A QVT deixou de ser vista apenas como condição física ou salarial para abarcar dimensões subjetivas como bem-estar, realização pessoal e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Minayo, Hartz & Buss, 2000). Segundo Limongi-França (2012), trata-se de um conceito multidimensional que envolve ética, expectativas individuais e o contexto organizacional, sendo considerada uma estratégia de valorização do ser humano no ambiente laboral.

Entre os modelos mais influentes sobre QVT, destaca-se o proposto por **Walton (1973)**, que estruturou o conceito em **oito dimensões**: remuneração justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo no trabalho; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e relevância social da vida no trabalho. Esse modelo considera tanto fatores objetivos quanto percepções subjetivas sobre o ambiente laboral.

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram o **modelo das características do trabalho**, que relaciona o desenho da tarefa (variedade, identidade, significância, autonomia e feedback) com os estados psicológicos dos trabalhadores, como o sentimento de significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos efeitos das ações. Essa abordagem vincula diretamente o conteúdo do trabalho ao bem-estar e à motivação intrínseca.

No Brasil, **Ferreira (2011, 2016)** propôs um modelo integrativo com **quatro fatores estruturantes da QVT**: (1) condições físicas e organizacionais de trabalho (como ergonomia, segurança e jornada); (2) relações socioprofissionais (ambiente de respeito, cooperação e apoio); (3) reconhecimento e crescimento (desenvolvimento pessoal e reconhecimento institucional); e (4) integração entre vida pessoal e profissional. Esse modelo considera que a QVT resulta do equilíbrio entre exigências organizacionais e necessidades humanas.

A abordagem de **Limongi-França (2012)** complementa os modelos anteriores ao enfatizar que a QVT depende da congruência entre os valores individuais, a cultura organizacional e as práticas de gestão. Sua visão holística ressalta a interação entre o indivíduo e a organização como chave para ambientes saudáveis.

Além dos aspectos conceituais, estudos mostram que **investimentos em QVT favorecem o desempenho organizacional**, aumentam a produtividade, reduzem o absenteísmo e fortalecem o engajamento dos colaboradores (Garcia, 2010; Monteiro et al., 2011).

Assim, a QVT deve ser compreendida como um componente estratégico e essencial da gestão de pessoas, com potencial para transformar o ambiente de trabalho em um espaço de desenvolvimento, bem-estar e realização.

2.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional representa o sistema compartilhado de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros da organização (Schein, 1984). Ela é construída historicamente e influencia diretamente a forma como os indivíduos percebem e vivenciam o ambiente de trabalho.

Para Schein (2004), a cultura opera em três níveis: os artefatos visíveis (como linguagem, rituais e comportamentos), os valores declarados (como estratégias, objetivos e filosofias) e os pressupostos subjacentes (crenças inconscientes que moldam percepções e ações). Essa estrutura revela que a cultura não é apenas o que está manifesto, mas também o que está implícito nas relações e decisões organizacionais.

No contexto brasileiro, Fleury (1996) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que se desenvolvem à medida que a organização aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos tornam-se válidos quando demonstram eficácia, sendo ensinados como forma correta de perceber, pensar e sentir. Aktouf (2008), por sua vez, compreende a cultura como um sistema simbólico que orienta os indivíduos na interpretação do cotidiano organizacional, conferindo sentido às ações e relações dentro da empresa.

A cultura exerce papel fundamental na motivação, engajamento e desempenho dos colaboradores, afetando diretamente variáveis como bem-estar, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional (Silva et al., 2018). Organizações com culturas saudáveis tendem a criar ambientes propícios ao desenvolvimento humano, à cooperação e à realização pessoal, enquanto culturas disfuncionais podem gerar tensão, insatisfação e conflitos interpessoais.

Entre os modelos teóricos contemporâneos mais reconhecidos está o de **Cameron e Quinn (2006)**, baseado no **modelo dos valores concorrentes**, que propõe quatro tipos culturais distintos, determinados por dois eixos principais: foco interno versus externo e flexibilidade versus estabilidade. Os quatro tipos são:

- **Cultura Clã:** predominam os valores de colaboração, lealdade e envolvimento. A organização é percebida como uma família, e os líderes atuam como mentores. O ambiente é acolhedor e valoriza o desenvolvimento das pessoas.
- **Cultura Adhocrática:** centrada na inovação, criatividade e adaptação. O ambiente é dinâmico, voltado para o futuro e para o risco calculado. Os líderes são empreendedores e promotores de mudanças.
- **Cultura Hierárquica:** orientada para regras, procedimentos e estabilidade. As estruturas são formais e bem definidas, e a liderança é baseada no controle e na organização. A eficiência operacional é altamente valorizada.
- **Cultura de Mercado:** focada em metas, resultados e competição. A organização busca desempenho superior, produtividade e posicionamento estratégico no mercado. Os líderes são exigentes, orientados para metas e conquistas.

Cada tipo cultural afeta de forma distinta a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente organizacional, podendo promover ou limitar o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. No presente estudo, a cultura organizacional foi mensurada com base no instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), de Cameron e Quinn, a fim de identificar os tipos culturais predominantes na SEFAZ-BA e suas correlações com o bem-estar percebido pelos servidores.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa **quantitativa**, de natureza descritiva e explicativa, tendo como objetivo identificar e analisar relações entre variáveis organizacionais e a percepção de bem-estar dos servidores da SEFAZ-BA. O instrumento de coleta de dados foi um **questionário estruturado**, aplicado por meio digital (Google Forms), que obteve **1363 respostas válidas**.

O questionário foi composto por três blocos de afirmativas, com **16 itens relacionados ao bem-estar no trabalho**, **24 sobre cultura organizacional** e **28 sobre qualidade de vida no trabalho**, além de questões sociodemográficas como sexo, faixa etária, escolaridade, vínculo, tempo de serviço, lotação, função e posição gerencial. As escalas foram construídas com base em modelos teóricos consolidados: **Paz (2004)** e **Ryff e Keyes (1995)** para bem-estar, **Walton (1973)** para qualidade de vida no trabalho e **Cameron e Quinn (2006)** para cultura organizacional, que classifica os tipos culturais em clã, adhocrático, hierárquico e de mercado.

Para a análise dos dados, foram utilizadas as técnicas de **Análise Fatorial Exploratória (AFE)** e **Regressão Múltipla**, a fim de identificar os agrupamentos de variáveis (fatores) e testar as correlações entre os construtos teóricos.

A **Análise Fatorial Exploratória (AFE)** foi empregada para validar a estrutura fatorial das escalas. Esse procedimento permite a identificação de dimensões latentes a partir da variância comum entre as variáveis. A extração dos fatores foi feita com base no critério do autovalor maior que 1, utilizando rotação Varimax. A adequação do modelo foi verificada por meio dos testes de **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** e **Esfericidade de**

Bartlett, sendo considerados satisfatórios os valores de KMO superiores a 0,70 e significância inferior a 0,05 para Bartlett (Malhotra, 2012).

Após a identificação dos fatores, procedeu-se à **Regressão Múltipla Linear**, com o intuito de testar o impacto das dimensões de cultura organizacional e qualidade de vida sobre as cinco dimensões de bem-estar. O modelo permite avaliar o efeito simultâneo de várias variáveis independentes sobre uma variável dependente escalonada por intervalo (Malhotra, 2012; Wooldridge, 1960).

As variáveis dependentes são representadas pelos cinco fatores de bem-estar:

- **FBEOVAL1**: valorização no trabalho
- **FBEORELC1**: relacionamento com colegas
- **FBEOREA1**: realização pessoal
- **FBEOINDO1**: identificação com a organização
- **FBEOCT1**: condições de trabalho

As variáveis independentes incluem os fatores de cultura organizacional:

- **FQVOMERC** (cultura de mercado),
- **FQVHIER** (cultura hierárquica),
- **FQVOCLA** (cultura clã),
- **FQVOAD** (cultura adocrática)

E as dimensões de qualidade de vida no trabalho:

- **FQVOSUP** (suporte),
- **FQVORES** (respeito),
- **FQVORELINT** (relacionamento interpessoal),
- **FQVOREC** (reconhecimento),
- **FQVOINCP** (incentivo ao crescimento profissional)

Além disso, foram inseridas variáveis de controle sociodemográficas: sexo, faixa etária, escolaridade, tipo de vínculo, tempo de serviço, lotação, função e posição gerencial. O modelo geral da regressão múltipla é representado por:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Onde:

- **Y** representa cada dimensão do bem-estar,
- **β_0** é o intercepto,
- **$\beta_1 \dots \beta_n$** são os coeficientes das variáveis independentes e de controle,
- **ε** é o erro do modelo.

3.1 Amostra e coleta de dados

A população-alvo da pesquisa foi composta por servidores da SEFAZ-BA, totalizando 1.363 colaboradores convidados a participar. Após a triagem de respostas incompletas, foram considerados válidos 751 questionários. A coleta foi realizada por amostragem não probabilística por conveniência.

3.2 Instrumentos de pesquisa

O questionário foi composto por três blocos de variáveis:

- **Bem-estar no trabalho:** 16 itens baseados nos modelos de Paz (2004) e Ryff e Keyes (1995), contemplando dimensões como valorização, relacionamento, realização, identificação e condições de trabalho.
- **Cultura organizacional:** 24 itens com base no modelo de Cameron e Quinn (2006), distribuídos entre os quatro tipos culturais: clã, adhocrática, hierárquica e de mercado.
- **Qualidade de vida no trabalho:** 28 itens baseados no modelo de Walton (1973), agrupados em dimensões como reconhecimento, respeito, suporte, relacionamento interpessoal e crescimento profissional.

Também foram coletadas informações demográficas e funcionais (sexo, faixa etária, escolaridade, vínculo, tempo de serviço, cargo e função gerencial), utilizadas como variáveis de controle.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de **Análise Fatorial Exploratória (AFE)**, a fim de identificar as estruturas latentes entre os itens dos construtos avaliados. Foram adotados os critérios de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett para verificar a adequação da amostra. A extração dos fatores foi realizada por meio da análise de componentes principais, com rotação Varimax.

Em seguida, foi aplicada a **Regressão Linear Múltipla**, com a variável dependente sendo o bem-estar e as variáveis independentes sendo os tipos de cultura organizacional e as dimensões da qualidade de vida no trabalho. Variáveis sociodemográficas atuaram como controles. O modelo de regressão utilizado segue a forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$$

em que Y representa as diferentes dimensões do bem-estar, X_i representam as variáveis explicativas e ϵ o termo de erro.

Todas as análises foram realizadas utilizando software estatístico (por exemplo, SPSS ou R), respeitando o nível de significância de 5%.

4. Resultados e Discussão

A análise estatística permitiu testar cinco modelos teóricos que relacionam os tipos de cultura organizacional e dimensões da qualidade de vida com diferentes aspectos do bem-estar percebido pelos servidores da SEFAZ-BA. As dimensões de bem-estar investigadas foram: valorização, relacionamento com os colegas, realização, identificação com a organização e condições de trabalho.

4.1 Valorização

No primeiro modelo, referente à dimensão valorização, os resultados indicaram que as variáveis demográficas e funcionais — como idade, tempo de empresa, sexo e lotação — não apresentaram impacto significativo. No entanto, as variáveis **cultura do tipo clã** e **reconhecimento** (dimensão da qualidade de vida) demonstraram forte associação positiva com a percepção de valorização no ambiente de trabalho. Esse achado sugere que um ambiente organizacional pautado na proximidade, cooperação e valorização dos colaboradores tende a aumentar o sentimento de reconhecimento e importância pessoal entre os servidores.

4.2 Relacionamento com os colegas

Na segunda dimensão, observou-se que **o cargo de agente de tributos** apresentou relação significativa com a percepção de bem-estar, sobretudo entre as mulheres, o que reforça os achados de Klein et al. (2019) e Moraes et al. (2003), os quais identificaram que colaboradoras tendem a atribuir maior valor às relações interpessoais no ambiente laboral.

Além disso, **o incentivo ao crescimento profissional**, **o relacionamento interpessoal** e novamente **a cultura do tipo clã** foram variáveis preditoras significativas. Tais resultados reforçam a importância de políticas de desenvolvimento profissional e de ambientes colaborativos para a construção de relações saudáveis no trabalho.

4.3 Realização

Na dimensão realização, observou-se impacto negativo de três variáveis: faixa etária entre 26 e 40 anos, função “outros” (não concursados) e vínculo terceirizado. Esses grupos demonstraram menor percepção de realização profissional, o que pode estar relacionado à instabilidade no vínculo e à sensação de não pertencimento à organização. Em contrapartida, a dimensão **incentivo ao crescimento profissional** revelou impacto positivo, indicando que oportunidades de desenvolvimento contribuem para elevar o sentimento de realização, conforme defendido por Walton (1973).

4.4 Identificação com a organização

Nesta dimensão, destacaram-se como variáveis com efeito **negativo** sobre a percepção de bem-estar: **cultura do tipo mercado, cargo comissionado e agente de tributos**. A orientação da cultura de mercado, focada em resultados e ambiente externo, mostrou-se contraproducente para promover identificação dos servidores com a organização. Por outro lado, variáveis como **sexo masculino, vínculo efetivo com a SEFAZ e tempo de serviço superior a 25 anos** apresentaram associação positiva, sugerindo que a estabilidade e a experiência favorecem a construção de vínculos organizacionais mais sólidos.

Ainda nessa dimensão, **a variável respeito** (da qualidade de vida) também contribuiu positivamente, demonstrando que o cumprimento de normas institucionais, respeito à privacidade e valorização profissional fortalecem a identificação dos indivíduos com a organização.

4.5 Condições de trabalho

Na última dimensão, os resultados indicaram que **níveis mais elevados de escolaridade** (superior completo e pós-graduação) estiveram associados a **menor percepção de bem-estar** nas condições de trabalho, o que pode ser explicado por expectativas mais elevadas quanto à infraestrutura e ao reconhecimento profissional.

Por outro lado, **a dimensão suporte à execução do trabalho e a cultura adhocrática** mostraram associação positiva. A presença de infraestrutura, autonomia e apoio tecnológico são elementos valorizados por servidores que desempenham atividades técnicas e estratégicas, e a cultura orientada à inovação pode contribuir para ampliar essas condições favoráveis.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma os tipos de cultura organizacional e as dimensões da qualidade de vida no trabalho influenciam a percepção de bem-estar dos servidores da SEFAZ-BA. A partir de um levantamento quantitativo com 751 respondentes e aplicação de análises estatísticas robustas, foi possível identificar relações significativas entre essas variáveis.

Os resultados evidenciam que dimensões como **reconhecimento, relacionamento interpessoal, respeito, suporte ao trabalho e incentivo ao crescimento profissional** impactam positivamente o bem-estar nas suas diversas manifestações — valorização, realização, identificação e condições de trabalho. Da mesma forma, a **cultura organizacional do tipo clã**, pautada em colaboração, proximidade e desenvolvimento humano, mostrou-se como a mais favorável ao bem-estar percebido.

Por outro lado, culturas mais voltadas à lógica de mercado, com foco em resultados externos e pressão por desempenho, apresentaram correlação negativa com algumas

dimensões do bem-estar, especialmente a identificação com a organização. A cultura hierárquica, por sua vez, não apresentou impacto significativo, sugerindo que estruturas burocráticas não contribuem nem prejudicam diretamente o bem-estar na organização estudada.

O estudo também revelou que variáveis demográficas, como sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa, exercem influência limitada sobre o bem-estar, o que reforça a centralidade do **contexto organizacional** como determinante do sentimento de satisfação e realização dos trabalhadores — em consonância com os achados de Sobrinho e Porto (2012).

Como contribuição prática, os resultados oferecem subsídios para que gestores públicos repensem políticas e práticas voltadas à cultura e à qualidade de vida no trabalho, investindo em dimensões específicas que favoreçam um ambiente mais saudável, colaborativo e satisfatório para os servidores.

Por fim, recomenda-se a ampliação da pesquisa para outras organizações públicas, bem como o aprofundamento qualitativo em estudos futuros, visando compreender de forma mais abrangente os mecanismos subjetivos que permeiam a experiência de bem-estar no setor público.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo**. Universidade de Brasília.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 2, p. 39-78, 1994.
- CAMERON, Kim S; Robert E. Quinn. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework / Revised ed.2006.
- DANIELS, K. **Measures of five aspects of affective well-being at work**. *Human Relations*, 53, 275-294, 2000.
- 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*, Jul-Set 2010, Vol. 26 n. 3, pp. 549-556.
- DIENER, Ed. **Subjective Well-Being**. *Psychological Bulletin*. V.95, n 3, 1984.
- DIENER, E., Suh; Oishi, S. **Recent findings on subjective well being**. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41, 1997.
- FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. Brasília, DF : Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.
- FLEURY, M. Tereza Leme. **O desvendara cultura de uma organização: Uma discussão metodológica**. São Paulo, 2ª Ed. 1996.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: QVT conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo, Atlas, 2ª edição, 2012.
- GARCEZ, Livia; ANTUNES, Christianne Bastos Leduc; ZARIFE, Pricila de Sousa. **Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira**. *Aletheia* v.51, n.1-2, p.143-155, jan./dez. 2018.
- GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. **O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde**. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 1, n. 1, Jan-Jul, pp.76-94, 2010.
- HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg R. **Development of the Job Diagnostic Survey**. *Journal of Applied Psychology*, 1975.
- HORN, Joan E. Van; TARIS, Toon W; SCHAUFELI, Wilmar B; JG, Schreurs Paul. **A estrutura de estar bem no trabalho: Um estudo entre os professores holandeses** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004.

LIMONGI-França, Ana Cristina . **Qualidade de vida no trabalho: QVT** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial Ana Cristina Limongi França , São Paulo Atlas, 2º, 2012.

LAND, K. C. (1975). **Social indicators models: An overview**. In K. C. Land & S. Spilerman (Orgs.), *social indicator models* (pp. 5-36). New York: Russell Sage Foundation.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; BUSS Paulo Marchiori.

Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. Ciência e Saúde Coletiva, 2000.

MONTEIRO, Eloína Maria Ávila; DINIZ, Francisco José Lopes de Sousa; LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; CARVALHO, João Vinicius de França. **O IMPACTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NO FATURAMENTO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS DO ESTADO DO PARÁ**. Revista de Administração da UEG, Aparecida de Goiânia, v.2, n.1, jan./jun. 2011.

MORAES, L. F. R., Pereira, L. Z., Souza, K. O., & Guzmão, L. V. N. (2003). **Implicações do gênero na qualidade de vida e estresse no trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, BH: Neaco, Cepead, Face, UFMG.

77PASCHOAL, T; TAMAYO, A. (2008). **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

PAZ, M. G. T. **Poder e saúde organizacional**. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed, 2004

PEREIRA, Edilene de O. Garcia. **O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde**. Universidade Metodista de São Paulo.

PORTO, Juliana Barreiros; SOBRINHO, Fábio Rocha. **Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas**. RAC, Rio de Janeiro, v.16, n 2, 2012

PNUD Brasil. **O que é desenvolvimento humano**. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/o-que-e-desenvolvimento-humano.html>> Acesso em: 19.08.2018.

QUALITY OF LIFE INDICATORS AND HEALTH: CURRENT STATUS AND EMERGING CONCEPTIONS (Received 6 July, 1994).

RYAN, R. M; DECI, E. R. (2001). **On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being.** *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141.

RYFF, C. D. **Happiness is everything, or is it?** Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081. 1989.

RYFF, C. D; Keyes, C. L. M. (1995). **The structure of psychological well-being revisited.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4), 719-727.

RYFF, C. D; Singer B. H. (2008). **Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being.** *Journal of Happiness Studies*, 9 (1), 13-39.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis.** In.: **Administrative Science Quarterly.** Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., 1983, p. 339-358.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. **Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários.** RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, p. 744-764, Set./Out. 2012.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SCHEIN, p. 14 do livro de cultura e liderança.

SCHEIN, Edgar. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture.** Sloan Management Review, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership** / Edgar H. Schein. — 3rd ed. 2004.

78SOUTO, Solange de Oliveira; REGO, José Arménio. **Como as Percepções de Espírito de Camaradagem Explicam a Felicidade dos Colaboradores: O Papel Moderador da Necessidade de Pertença.** Rio de Janeiro, Setembro de 2007, Enanpad.

SOUZA, Élida Patrícia; MARQUES, Antônio Luiz; JORGE Maria Aparecida Muniz. **Qualidade de vida do trabalho no setor público: diretrizes para a elaboração de um programa com base em uma experiência junto a um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais.** Revista de gestão pública, práticas e desafios, volume V, numero 1, 2014.

SIQUEIRA, M. M.; PANDOVAM, V. A. R. (2008). **Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho.** *Universidade Metodista de São Paulo, Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2008, Vol. 24 n. 2, pp. 201-209.

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, RIVERA, Miguel Angel; SANTOS, Marcos Gilberto

dos; NETO, Pedro José de Lima. **Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação**. *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS REVIEW OF BUSINESS MANAGEMENT*, 2018.

SILVA, Lindomar Pinto da. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise** / Lindomar Pinto da Silva. – 2011.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. **Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho**. Universidade Salgado de Oliveira, 2013, Vol. 29 n. 3.

TAMAYO, Mauricio Robaio; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho**. Unb, Estudos de Psicologia, 2002.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What Is It?** *Sloan Management Review* (pre-1986);, 15, 1; ABI/INFORM Global, Fall, 1973.

WATERMAN, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.

WARR, P. B. (1987). **Work, unemployment and mental health**. Oxford: Clarendon Press.