



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIELLA DE JESUS SOUSA SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA E TIPOS DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE BEM-ESTAR DOS INDIVÍDUOS DA  
SEFAZ -BA**

Salvador  
2020

**ADRIELLA DE JESUS SOUSA SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA E TIPOS DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE BEM-ESTAR DOS INDIVÍDUOS DA  
SEFAZ -BA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Co- Orientador: Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro.

Salvador  
2020

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS  
Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities.

Santos, Adriella de Jesus Sousa

A influência da qualidade de vida e tipos de cultura organizacional na percepção de bem-estar dos indivíduos da Sefaz -Ba./ Adriella de Jesus Sousa Santos.- Salvador: Unifacs, 2020.

81 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Co- Orientador: Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro.

1. Administração. 2. Cultura organizacional. 3. Qualidade de vida. I. Silva, Lindomar Pinto da, orient. II. Castro, Miguel Angel Rivera, co-orient. III. Título.

CDD: 658

“Porque eu bem sei os pensamentos que tenho a vosso respeito, diz o Senhor; pensamentos de paz e não de mal, para vos dar o fim que esperais. Então me invocareis e orareis a mim e eu vos ouvirei. E buscar-me-eis, e me achareis quando me buscardes de todo o vosso coração” Jeremias 29:11-13.

## AGRADECIMENTOS

Ao maior pintor do mundo, que pintou a minha história: DEUS. Se não fosse o seu amor, misericórdia e bondade, certamente eu não estaria, nem chegaria até aqui, por isso, o meu amor, gratidão, respeito, honra e glórias ao Senhor.

À minha família, especificamente ao meu esposo Gledson Santos pelo incentivo, companheirismo, parceria e oração, ter alguém do nosso lado nos deixa mais forte, obrigada meu amor. As minhas filhas por serem a minha maior inspiração: Hadassa e Giulia, todo esse sacrifício é por vocês, mamãe ama demais. Aos meus pais, Auricéia e Salatiel que por diversos momentos seguraram “as pontas” se diversificando entre ficar com as meninas e cozinhar para gente, sem contar as inúmeras vezes que nos auxiliou nos momentos mais difíceis em 2019, obrigada Auri e “meu fio” vocês são nota 1000.

Mari e Bruno, meus padrinhos, amigos e pais queridos, obrigada pela paciência e amizade, por muitas vezes irem me levar e buscar na Unifacs, me apoiar, suportar uma grávida que as vezes ficava chatinha, mas lá estavam vocês, levantando cedo para que eu não saísse sem o café e ainda me fazendo muitos mimos e vontades... Foram dias maravilhosos estar na casa de vocês, obrigada por me receber por meses, amo demais.

Aos professores-orientadores, Lindomar Pinto pela paciência e disponibilidade em me ajudar, incentivar, além das experiências passadas e sobretudo pela confiança em ser o meu orientador. Miguel, obrigada pela confiança e sobretudo paciência. Minha coordenadora querida, professora Élvia, por entender quando não pude estar 100% presente na instituição dado ao estado de gravidez e pós gravidez, ao professor Fialho por me ajudar quando eu não poderia estar em Salvador para assistir as aulas, foi muito importante para mim.

Aos servidores públicos da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, pela disponibilidade em viabilizar este estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e seu programa de bolsas para a pós-graduação stricto sensu, que viabilizou parte dos meus estudos no curso de mestrado em administração e a querida Dannielly, secretária do mestrado, que muito me ajudou, compreendeu, pressionou quando necessário e foi solidária quando percebeu que deveria, você é incrível Dan.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar a influência da qualidade de vida e cultura organizacional e respectivas dimensões e tipos, na percepção de bem-estar e seus indicadores, dos servidores/funcionários da SEFAZ – BA. Como arcabouço teórico, foram utilizados os conceitos de cultura definidos pelos autores Cameron e Quinn (2006). A qualidade de vida foi mensurada a partir das escalas dos autores, Walton (1973) e Ferreira (2011). Foram levadas em consideração as dimensões de bem-estar estabelecidas por Paz (2004). Quanto à metodologia, utilizou – se abordagem quantitativa com análise fatorial e regressão múltipla. Os resultados da pesquisa revelam que nas dimensões de bem-estar “Valorização”; “Relacionamento com os Colegas” e “Realização”, a cultura clã se mostra alterando positivamente a percepção de bem-estar dos indivíduos investigados. Por outro lado, nas dimensões “identificação com a organização” e “condições de trabalho” a cultura de Mercado se mostra afetando negativamente a percepção de bem-estar, enquanto a cultura Adhocrática afeta positivamente. Com relação à qualidade de vida, a pesquisa demonstrou que a dimensão recompensa afeta a percepção de bem-estar na dimensão Valorização, enquanto a dimensão Relacionamento interpessoal influenciou na dimensão Relacionamento com os Colegas juntamente com a dimensão incentivo ao crescimento profissional, que também se mostrou significativa na dimensão de bem-estar Realização. Ainda na dimensão de bem-estar; realização, a variável Respeito se mostrou afetando positivamente. Neste caso, o Respeito também se apresentou significativo para a dimensão de bem-estar Identificação com a organização. Já o suporte a execução do trabalho de qualidade de vida apenas foi significativo na dimensão de bem-estar condição de trabalho. Ao relacionar as três variáveis (Bem-estar, qualidade de vida e cultura), a pesquisa se mostra significativa para a literatura, uma vez que pode ser utilizada por setores como a gestão de pessoas de organizações que desejam melhorar o desempenho de seus funcionários, por exemplo. Por fim, é possível, através deste trabalho, que as empresas obtenham suporte teórico para implantação de medidas que possam aumentar o bem-estar de seus funcionários. Pesquisar uma única organização do setor público, constitui-se uma limitação desta pesquisa

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Qualidade de vida. Bem-estar.

## ABSTRACT

The objective of this work was to investigate the influence of quality of life and organizational culture and respective dimensions and types, on the variance of well-being and its indicators in the perception of SEFAZ - BA employees. As a theoretical framework, the concepts of culture defined by the authors Cameron and Quinn (2006) were used. Quality of life was measured using the scales of at least two authors, Walton (1973) and Ferreira (2011). The dimensions of well-being established by de Paz (2004) were taken into account. As for the methodology, a quantitative approach with factor analysis and multiple regression was used. The survey results reveal that in the "Valuation" dimensions of well-being; "Relationship with Colleagues" and "Realization", the clan culture shows itself to positively alter the perception of well-being of the individuals investigated. On the other hand, in the dimensions "identification with the organization" and "working conditions" the market culture is shown to negatively affect the perception of well-being, while the Adhocratic culture affects positively. With regard to quality of life, research has shown that the reward dimension affects the perception of well-being in the Valorization dimension, while the Interpersonal relationship dimension influenced the Relationship with Colleagues dimension along with the dimension of encouraging professional growth, which also showed itself significant in the dimension of well-being Achievement. Still in the dimension of well-being; achievement, the variable Respect was shown to affect positively. In this case, Respect was also significant for the dimension of well-being Identification with the organization. Support for the execution of quality of life work was only significant in terms of well-being and working conditions. When relating the three variables (Well-being, quality of life and culture), the research is significant for the literature, since it can be used by sectors such as the management of people in organizations that wish to improve the performance of their employees, for example. Finally, it is possible, through this work, that companies obtain theoretical support for the implementation of measures that can increase the well-being of their employees. Researching a single public sector organization is a limitation of this research.

**Key-words:** Organizational culture. Quality of life. Welfare.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional Sefaz .....	17
Figura 2 - Propriedades de estímulos de comprometimento .....	32
Figura 3 - Níveis de cultura .....	42
Figura 4 - Modelo de Valores Competitivos .....	43

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Definições de Qualidade de vida.....	30
Quadro 2 - Dimensões de trabalho .....	33
Quadro 3 - Tipos de cultura e suas características .....	44

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Bem-estar dimensão Valorização .....	51
Tabela 2 - Bem-estar dimensão Relacionamento com os Colegas .....	55
Tabela 3 - Bem-estar dimensão Realização .....	58
Tabela 4 - Bem-estar dimensão Identificação com a Organização.....	62
Tabela 5 - Bem-estar dimensão Condições de Trabalho .....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....</b>	<b>15</b>
2.1 A SEFAZ - BA .....	15
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
3.1 BEM-ESTAR .....	19
3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	26
<b>3.2.1 Modelos para qualidade de vida .....</b>	<b>31</b>
<b>4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>38</b>
4.1 MODELO DE VALORES COMPETITIVOS .....	42
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
6.1 ANÁLISE DE DADO.....	51
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO A - AFIRMATIVAS RELACIONADAS A CULTURA ORGANIZACIONAL .</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO B - AFIRMATIVAS RELACIONADAS AO BEM-ESTAR .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO C - AFIRMATIVAS DE QUALIDADE DE VIDA.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, por este motivo as pesquisas que envolvem o bem-estar das pessoas têm obtido um crescimento considerável na literatura contemporânea. Para além das preocupações com o bem-estar, as relações de trabalho constituem-se também objeto de estudo, levando em consideração a qualidade de vida e cultura organizacional. Neste sentido, as preocupações com o bem-estar do capital humano, exige uma atenção especial por parte daqueles que são responsáveis pelo gerenciamento de organizações. Assim, diante deste contexto apresentamos autores como Paz (2004), Siqueira e Padovam (2008), Pascoal e Tamayo (2008), Dessen e Paz (2010), Tealdi e Demo (2010), Sobrinho e Porto (2012), Jacoby e Monteiro (2016), dentre outros, que se propuseram a estudar o bem-estar no trabalho e qualidade de vida nos últimos anos.

Para Danna e Griffin (1999) e Warr (2007), esses estudos podem contribuir para a criação de um ambiente mais saudável e propício à realização pessoal tendo impacto em diversos setores da vida dos indivíduos e em variáveis da organização, como rotatividade, absenteísmo e desempenho. Neste sentido, Daniels (2000), Van Horn & cols. (2004), Warr (2007), consideram que a avaliação do bem-estar em contextos como o trabalho é vantajoso sob o prisma geral, pois as relações de antecedentes do contexto de trabalho são mais fortes quando o bem-estar é avaliado neste contexto e não de forma geral.

Garcez, Antunes e Zarif (2018) desenvolveram estudo, apresentando uma revisão na literatura acerca da produção científica brasileira do tema. Segundo os estudos realizados pelos autores, foi constatado que com relação as definições de bem-estar adotados nos artigos analisados, há uma clareza na “confusão” conceitual, onde alguns autores se referem ao bem-estar no trabalho como parte de algum outro constructo ou são tratados como se fossem o mesmo constructo (sinônimos), desta maneira, segundo eles, esses resultados indicam que as considerações de Siqueira e Padovam (2008) acerca da falta de concepções e delimitações claras de bem-estar no trabalho ainda são atuais, o que dificulta avanços na investigação do tema.

Em 1950, o conceito de bem-estar surgiu através da busca por indicadores de qualidade de vida, objetivando monitorar mudanças sociais e implantação de políticas

sociais (LAND, 1975). Dessa vez, o trabalho em questão, mais uma vez tem sua importância e relevância citada pelo fato de não tratar o bem-estar de forma geral, mas específica, relacionando-a aos tipos de cultura e qualidade de vida.

Nas organizações, estão inseridos diversos tipos de pessoas e de liderança, o que faz de a investigação sobre o bem-estar depender de diversas variáveis que podem ou não alterar a percepção sobre ele, incluindo a cultura organizacional. Conforme Silva et al (2018), a cultura organizacional, por orientar o comportamento dos membros da organização, assume papel importante na satisfação e comprometimento dos trabalhadores, assim, faz-se necessário o estudo da relação entre a cultura, a qualidade de vida e seus efeitos no bem-estar do indivíduo. Diversos autores, desde a década de 80 tem se dedicado ao estudo da “cultura”, e desde então há um crescimento das pesquisas sobre o tema (AKTOUF, 2008, p. 40). Diante disso, a “história” se divide entre os clássicos e os atuais. Entre os clássicos temos Edgar Shein, talvez o mais utilizado nos trabalhos sobre cultura, Peters e Waterman, Petti Grew, Deal e Kennedy, Weick, Pascale e Athos e Ouchi. Além deles, temos ainda as revisões de publicações como com Smirch e Calas (1987), Alvesson e Wilkins (1985).

Compreendida como um conjunto de crenças, costumes, modos de pensar e agir dos membros de determinada sociedade, a cultura organizacional é diagnosticada por Cameron e Quinn (2006) através de instrumentos de avaliação da cultura organizacional (OCAI) e abordada através dos valores estruturais identificados por eles como: clã, adocrática, hierárquica e mercado. Segundo Smirsich (1983) as organizações são vistas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, assim como produzem ainda artefatos culturais distintos, tais como: rituais, lendas e cerimônias.

Esta visão leva a verificar que de fato a cultura também é vista como um conjunto de lendas e rituais e cada organização tem a sua, portanto, existem culturas diversas em muitas organizações, assim, cada cultura pode influenciar de forma diferente na qualidade de vida, bem-estar do indivíduo e nas organizações. Paschoal e Tamayo (2008) relatam a importância dos estudos acerca do bem-estar e afirmam serem escassos os modelos teóricos e empíricos sobre o fenômeno. Para eles as tentativas de compreensão do constructo específico do bem-estar no trabalho são raras. O bem-estar geralmente é tratado de forma geral, ampla, na maioria das vezes está ligado à felicidade ou estresse.

A qualidade de vida possui diversas abordagens feitas por diversos autores, como por exemplo sob a ótica da saúde: Schmidt, Power, Bullinger e Nosikov (2005), como sinônimo de felicidade e satisfação pessoal Renwick e Brown (1996) e ainda como estilo de vida, Nahas (2003). Para Walton (1973), a qualidade de vida pode ser estudada sob oito indicadores dos quais, segundo o autor, tem por objetivo fornecer uma estrutura para análise das características mais importantes da qualidade de vida no trabalho

Assim, observando a pouca e talvez nenhuma produção científica que relacione os conceitos de cultura, qualidade de vida e bem estar e levando em consideração as dimensões de bem-estar e tipos de cultura, visando a necessidade de ampliar os conhecimentos sobre este tema, essa pesquisa pode somar -se aos recentes trabalhos que se propõem a estudar um dos dois ou até mesmo os dois temas juntos. Para isto, foi utilizado como *locus* de pesquisa a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-BA), órgão do governo do Estado.

Neste sentido, surge a pergunta de partida da pesquisa: Qual a relação existente entre os tipos de cultura organizacional, qualidade de vida e bem-estar organizacional na percepção dos servidores da Sefaz-BA? Assim, constituiu-se o objetivo geral: Identificar a relação existente entre os tipos de cultura organizacional, qualidade de vida e bem-estar organizacional na percepção dos servidores da Sefaz-Ba. Os objetivos específicos:

Identificar o tipo de cultura organizacional que mais afeta o bem-estar dos servidores da SEFAZ-BA;

Identificar as dimensões de qualidade de vida que mais afetam a percepção de bem-estar dos servidores da SEFAZ-BA.

Identificar fatores demográficos que influenciam na percepção de bem-estar e identificar se algum tipo de cultura organizacional não influencia na percepção de bem-estar dos indivíduos da organização estudada.

## **2 CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

### **2.1 A SEFAZ - BA**

Conforme Silva (2011) a SEFAZ – BA foi criada em 15 de agosto de 1895, a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-BA) é órgão da Administração Direta do Governo do estado da Bahia. Foi transformada pelo Decreto-Lei nº 11.889 de 30 de abril de 1941 e reorganizada pelas Lei nº 6.074 de 22 de maio de 1991, Lei 7.249 de 07 de janeiro de 1998, e Lei 7.435 de Dezembro de 1998.

Tem como objetivos globais o incremento real da receita, alcance do equilíbrio fiscal, excelência na gestão de pessoas e melhoria na qualidade do atendimento. Sua finalidade está em formular, coordenar e executar as funções de Administração Tributária, Financeira e Contábil do Estado, bem como planejar, coordenar, executar e controlar as atividades do Fundo de Custeio da Previdência Social dos Servidores Públicos do Estado da Bahia (FUNPREV). Atualmente é regida pelo Decreto 7.921 de 02 de abril de 2001.

A SEFAZ-BA possui como missão a promoção e administração dos recursos financeiros para fins de viabilização das políticas públicas do Estado e orientação ao cidadão quanto à importância do pagamento dos tributos e do controle da aplicação dos recursos públicos. E seus valores estão pautados na ética e transparência. Sua formação geográfica está dividida em três diretorias regionais, inspetorias fazendárias, postos fiscais e unidades de fiscalização de trânsito de mercadorias (SILVA, 2011).

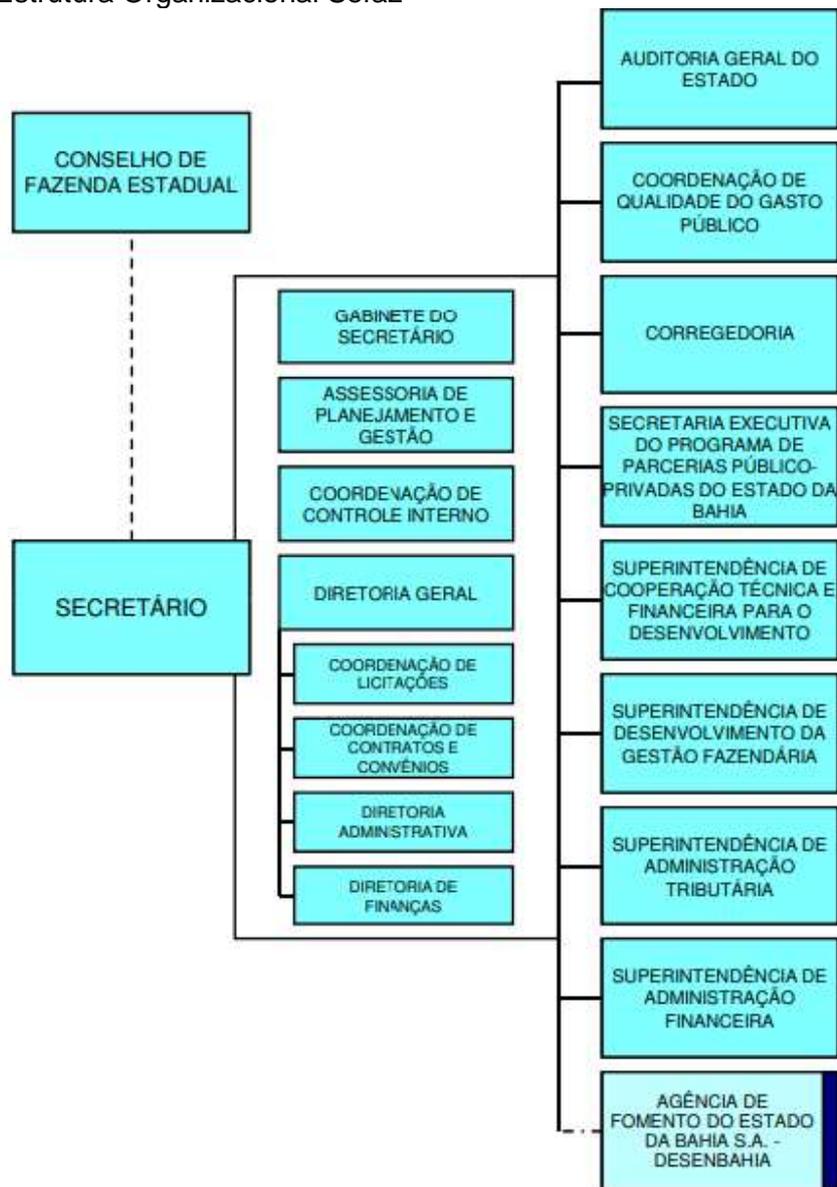
As ações de planejamento e controle das ações da organização estão alocadas na sede localizada na capital baiana e suas diretorias regionais ficam localizadas em três cidades do estado, podendo assim atuar sobre todo território baiano. As inspetorias fazendárias, (vinte e sete) unidades regionais, são vinculadas às diretorias, localizadas nas principais cidades do interior da Bahia, além de oito unidades de fiscalização de empresas de grande porte.

Na atuação direta da SEFAZ-BA estão os auditores fiscais e agentes de tributos estaduais, além destes, outros funcionários compõem o corpo de funcionários da empresa cuja importância também é viabilizar juntamente meios para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para tanto, conforme Silva (2001), destacam-se assim os técnicos administrativos, responsáveis pelas atividades administrativas da

organização, incluindo atendimento ao público, gestão administrativa, controle dos processos.

Faz-se necessário mencionar, ainda que a SEFAZ-BA em sua estrutura possui o órgão colegiado e nele o conselho de fazenda Estadual – CONSEF, que dentre as finalidades, está a de julgar os litígios decorrentes de lançamentos de tributos e aplicação de penalidades. Conforme Regimento Interno da Secretaria da Fazenda, 2019 ainda fazem parte da administração direta, os seguintes: Gabinete do Secretário, Assessoria do Planejamento e Gestão, Coordenação do Controle interno, Auditoria geral do Estado, Diretoria Geral, Superintendência de Cooperação Técnica e Financeira para o Desenvolvimento, Superintendência de Desenvolvimento de Gestão Fazendária, Superintendência de Administração tributária, Superintendência de Administração Financeira, Corregedoria, Secretaria Executiva Do Programa de Parceiras Público-Privadas do Estado da Bahia. A entidade da administração indireta: Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A. – DESENBAHIA. Fica assim instituído o organograma da SEFAZ-BA:

Figura1 - Estrutura Organizacional Sefaz



Fonte: Sefaz.com.br (2020).

No ano de 2005, especificamente no dia 31 de agosto, o decreto nº 9.533 incluiu na estrutura organizacional da SEFAZ, a Universidade Cooperativa do Serviço Público – Unidade Fazenda, onde sua finalidade, ficou firmada na promoção, coordenação e execução de ações de capacitação, desenvolvimento e avaliação do quadro de pessoal da Secretaria. Sua importância fica então estabelecida conforme texto:

A importância do investimento na educação corporativa justifica-se pela valoração e potencialização do capital humano da instituição, cujo conceito compreende a consolidação da experiência adquirida ao longo da trajetória laboral, com formação teórica e conhecimentos tácitos necessária à melhoria das condições de atuação. (SEFAZ, 2020).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 BEM-ESTAR

O bem-estar no trabalho é definido como o estado afetivo do indivíduo e percepção de expressão e desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida (WATERMAN, 1993). Para Pascoal e Tamayo (2008, p.14), além da percepção do indivíduo, o bem-estar no trabalho também está relacionado à prevalência de emoções positivas. Para além deste pensamento envolvendo as emoções positivas, Horn *et al* (2004) afirma que o bem-estar no trabalho vai além, cobrindo, portanto, dimensões diversas como estado emocional, motivação, competência, eficácia do indivíduo, corroborando assim com a perspectiva do bem-estar psicológico.

Assim, adentramos no campo da psicologia e nesta, a conceituação está bem direcionada na “nova psicologia”, conhecida como psicologia positiva onde o bem-estar é considerado como sinônimo de felicidade. A psicologia positiva tem como um dos pioneiros o psicólogo Martin Seligman, que ao assumir a presidência da *American Psychological Association* (APA) em 1998, deu início ao movimento pela psicologia positiva. Para o autor a psicologia tradicional não faz muito pelo bem-estar de seus praticantes, enquanto a psicologia positiva torna as pessoas felizes

Segundo Seligman (2001), o bem-estar é um constructo e diversas coisas contribuem para formá-lo, o que ele chama de elementos do bem-estar. Cada um desses elementos é, portanto, mensurável. A teoria do bem-estar segundo ele, possui cinco elementos, dos quais cada um tem as três propriedades já mencionadas. Assim, os cinco elementos definidos pelo autor são: emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização. A emoção positiva, primeiro elemento da teoria, é considerada como a pedra angular do bem-estar. Medida subjetivamente, ela vai abranger todas as variáveis subjetivas do bem-estar: prazer, êxtase, conforto, afeição e outros afins. Assim, a emoção positiva nada mais é do que a definição daquilo que se pensa e sente. O engajamento, assim como a emoção positiva, tem seus fatores mensurados de forma subjetiva. Segundo o autor, o pensamento e sentimento ficam ausentes durante o estado de envolvimento, portanto o estado subjetivo para o engajamento é apenas retrospectivo.

O sentido, segundo Seligman (2011), tem apenas um componente subjetivo e pode ser englobado na emoção positiva, mas o sentido não é apenas um estado subjetivo. O outro elemento, relacionamentos positivos, fala sobre “o outro” ou “outras pessoas”, ou seja, segundo ele, desenvolver relacionamentos positivos, praticar o bem é um exercício infalível para o bem-estar. Assim, o autor afirma que as outras pessoas são o melhor antídoto para os momentos ruins da vida e assim a fórmula mais confiável para os bons momentos. Tem-se assim, segundo os estudos elaborados por Seligman (2011) que o objetivo da psicologia positiva na teoria do bem-estar é avaliar e produzir o florescimento humano.

Segundo Pascoal e Tamayo (2008) o bem-estar e a felicidade estão ligados de tal maneira que na literatura científica são considerados como sinônimos. Neste sentido a teoria de Seligman (2011) torna – se completamente com sentido. O bem-estar por sua vez, possui duas correntes distintas, a saber; o bem-estar subjetivo (BES) e o psicológico (BEP). Neste sentido, Albuquerque e Tróccoli (2004) vão afirmar que o bem-estar subjetivo é o estudo científico da felicidade: o que a causa, o que a destrói e o que a tem. Os componentes de bem-estar estabelecidos pelos autores, vão comungar com os cinco elementos de bem-estar propostos por Seligman (2011). A satisfação com a vida, os aspectos positivos e negativos são dimensões de bem-estar estabelecidas por Albuquerque e Tróccoli (2004), embora, segundo os autores, haja uma discordância teórica relativas a conceituação do BES, porém, há um consenso com relação as suas dimensões.

Assim, conceituando os componentes de bem-estar, segundo os autores, o afeto positivo seria um sentimento transitório de prazer ativo, mais uma descrição de um estado emocional do que um julgamento cognitivo, enquanto o negativo refere-se a um estado de distração e engajamento desprazível que também é transitório. A satisfação com a vida é um julgamento cognitivo de algum domínio específico na vida da pessoa. Assim, o bem-estar no trabalho incluirá tantos aspectos afetivos (emoções e humores), quanto cognitivos, sendo percepção de expressividade e realização (PASCOAL; TAMAYO, 2008).

Para Diener, Suh e Oishi (1997), o bem-estar subjetivo trata-se de um campo de estudos onde se procuram compreender as avaliações que as pessoas fazem de suas vidas. Nesta mesma linha de pensamento, correlacionando os aspectos avaliativos das pessoas com a vida, Diener (1984), conceitua o bem-estar subjetivo

como a combinação resultante de afetos positivos, negativos e a satisfação geral com a vida.

O bem-estar psicológico conforme Pascoal e Tamayo (2008) adota uma visão eudaimonica da felicidade. A Eudaimonia segundo as autoras, refere – se à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais de vida. Ryff e Keyes (1995), a fim de construir as bases teóricas de bem-estar psicológico, dão início aos estudos, criticando os estudos do bem-estar subjetivo, que segundo eles, possuem bases frágeis para justificar a escolha dos indicadores de bem-estar subjetivo. Assim, bem-estar psicológico seria um construto envolto por características que constituem a sua essência, sendo elas: atitude positiva em relação a si mesmo, aceitar múltiplos aspectos de sua personalidade, possuir relacionamentos acolhedores, seguros, íntimos e satisfatórios com outras pessoas, ser autodeterminado, independente, avaliar experiências pessoais segundo critérios próprios, ter competência em manejar o ambiente para satisfazer necessidades e valores pessoais (domínio sobre o ambiente), ter senso de direção, propósito e objetivos na vida (propósito na vida), perceber um contínuo desenvolvimento pessoal e estar aberto a novas experiências (crescimento pessoal). (RYFF, 1989; RYFF; KEYES, 1995; RYFF; SINGER, 2008).

Para Siqueira e Padovam (2008) o bem-estar subjetivo e psicológico se distinguem pelo fato do primeiro se sustentar em avaliações de satisfações com a vida e no balanço entre afetos positivos e negativos que revelam felicidade, o segundo, o bem-estar psicológico, tem suas bases teóricas construídas sobre formulações psicológicas envolvendo o desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida. Para tanto, Ryff (1989) elaborou um modelo definindo seis componentes do bem-estar psicológico, que foram reformulados posteriormente por Ryff e Keyes (1995), assim, de acordo com os autores, um indivíduo com alto bem-estar, apresentará índices de **Auto aceitação** (Atitudes positivas sobre si mesmo), **Autonomia** (auto-avaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas), **Domínio do ambiente** (habilidade/capacidade para escolher ou criar situações adequadas as condições pessoais), **Propósito de vida** (manutenção do sentimento de que a vida possui um significado, manutenção de objetivos), **Crescimento pessoal** (desenvolvimento pessoal, necessidade de constante crescimento, abertura à novas experiências), **Relacionamento positivo com outras pessoas** (empatia e afeição por todos os

seres humanos, capacidade de amar fortemente, manter amizade e identificação com o outro).

Paz (2004) por outro lado vai desenvolver o bem-estar no trabalho sob indicadores: **Valorização do trabalho** (percepção do próprio funcionário de que seu trabalho é importante, tanto para ele quanto para os outros, assim como organização e sociedade), **Reconhecimento pessoal** (percepção do funcionário sobre ser admirado e recompensado por sua competência no trabalho), **Autonomia** (percepção do funcionário sobre a liberdade que possui para utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho), **Expectativa de crescimento** (percepção que ele possui da possibilidade de estar se desenvolvendo pessoal e profissionalmente), **Suporte ambiental** (percepção do funcionário sobre existência de apoio material, social e tecnológico), **Recursos financeiros** (percepção de justiça na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe), **Orgulho** (sentimento de orgulho por fazer parte daquela organização). Para a autora, o bem-estar no trabalho trata-se da satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização.

Conforme Daniels (2000) o bem-estar no trabalho constitui-se de experiências resultantes do indivíduo em suas interações no ambiente do trabalho e características pessoais que definem o bem-estar laboral, propondo assim o bem-estar afetivo no trabalho. Para Siqueira e Padovam (2008), bem-estar no trabalho é um constructo que envolve satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, assim segundo eles, trata-se de um constructo psicológico multidimensional integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização. Os autores propõem três componentes para o bem-estar: satisfação e envolvimento sendo estes, vínculos afetivos com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, como vínculos afetivos com a organização.

A satisfação com o trabalho, conforme Siqueira e Padovam (2008), possui aspectos específicos como satisfação obtida nos relacionamentos com as chefias, com os colegas de trabalho, com as satisfações advindas do salário pago pela empresa, oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e das satisfações com as tarefas realizadas. O envolvimento com o trabalho se aproximaria ao de fluxo, estabelecido por Csikszentmihalyi (1997, 1999), onde as experiências de fluxo ocorreriam quando há concentração em metas, feedback

imediatos e quando altos desafios são respondidos por altas habilidades individuais. Diante disso, os autores concluem que o envolvimento com o trabalho seria um conceito muito próximo à noção de fluxo.

O comprometimento organizacional está caracterizado pelo relacionamento positivo entre empregado e empregador, elevada identificação com os objetivos da organização e reconhecimento dos resultados na vida do indivíduo quanto a sua ligação com a organização. Essa “ligação” do indivíduo com uma organização envolve segundo os autores, experiências emocionais positivas, resultando em orgulho, contentamento, confiança, apego, dedicação e entusiasmo. Dessen e Paz (2009) desenvolveram estudo objetivando construir e validar determinado instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações de maneira a detalharam a gama de indicadores já listados na literatura. Assim, o primeiro fator encontrado com a pesquisa foi a identificação com a organização, onde ela é necessária para o bem-estar, uma vez que o indivíduo deve sentir admiração, orgulho, confiança e identificação por ela, percebendo portanto a organização como séria e acreditando nos resultados da mesma, corroborando assim com o que Paz (2004) menciona quando cita a necessidade de sentir orgulho por fazer parte da organização.

O segundo fator encontrado por Dessen e Paz (2009) foi salário. Este implica que o indivíduo goste do salário que recebe, considera justo e suficiente para satisfazer suas expectativas pessoais e sociais. E mais uma vez os autores estão relacionando e reafirmando seus resultados ao que já havia sido dito por Paz (2008). Neste caso, Paz (2008) menciona a percepção de justiça na relação entre trabalho que realiza e o salário que recebe. Foram encontrados ainda mais quatro fatores, a saber: o fator que envolve as relações com a chefia, que deve ser atencioso, aberto, justo, respeitoso e competente, o fator que se refere aos colegas de trabalho e indica que as relações devem ser de amizade, confiança, respeito, apoio e colaboração, fator relação com os clientes e fator realização, onde o indivíduo gosta do trabalho que faz e das tarefas que realiza. Além destes já mencionados, os autores, corroborando com a literatura, ainda encontram outros fatores, como o que se refere às oportunidades de crescimento, avaliadas por meio do gosto pelo sistema de promoção e conhecimento de seus critérios, o fator autonomia, que descreve o espaço que o trabalhador tem para implementar ideias novas, participar do processo de tomada de decisão e ser ouvido pela organização. O último fator da pesquisa, se refere à valorização, este

significa que, para o indivíduo alcançar seu bem-estar, deve conhecer os resultados que seu trabalho traz para a organização e considerá-lo importante.

Conforme estudos e análises fatoriais realizados por Albuquerque e Tróccoli (2004), seus resultados não contrariam o que já havia sido definido por Diener (1984), sendo o bem-estar subjetivo conceituado sob três fatores: afeto positivo, afeto negativo e satisfação *versus* insatisfação com a vida. Para os autores, afeto positivo e afeto negativo são inversamente correlacionados (não fortemente), apesar de claramente separados. Já a satisfação com a vida pressupõe um julgamento cognitivo da própria vida e inclui as circunstâncias da vida da pessoa e os padrões escolhidos por ela. A compreensão acerca do bem-estar pessoal tem sido tema de pesquisa de diversos autores e neste caso, as concepções do constructo variam, embora em sua maioria o ponto de convergência que relaciona o bem-estar seja a felicidade.

Para Ferreira *et.al* (2007), a satisfação quanto aos afetos no trabalho, se apresenta em níveis baixos, ou seja, quando o indivíduo vive experiências negativas, que diminuem sua satisfação e afetos relacionados ao trabalho, ele pode ter sua saúde afetada e passará a sofrer de ansiedade, depressão, doenças psicossomáticas, entre outras. Diante do exposto, vemos, portanto, a relação existente entre a satisfação com o trabalho e o bem-estar. Neste sentido, o bem-estar no trabalho é considerado um constructo superordenado, composto de dimensão cognitiva, associada à satisfação no trabalho e de uma dimensão afetiva manifesta em afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho (FERREIRA *et. al*, 2007).

Neste sentido, ainda com a literatura brasileira, encontramos o trabalho de Ferreira *et.al* (2007) que averiguaram o poder preditivo da satisfação e dos afetos no trabalho relacionando-os à exaustão emocional, o que nas entrelinhas refere-se ao bem-estar, uma vez que diversos conceitos relacionam satisfação a bem-estar, como já mencionado no contexto aqui descrito. Os resultados de Ferreira *et.al* (2007) constaram que os afetos negativos dirigidos ao trabalho apresentaram relação positiva com a exaustão emocional, enquanto a satisfação no trabalho apresentou relação negativa com tal variável, sendo que os afetos negativos apresentaram, no entanto, maior força associativa. Para os autores, os resultados ora obtidos podem ser vistos como evidências favoráveis ao modelo de conservação de recursos, Hobfoll (1989), onde os indivíduos, ao vivenciarem uma perda de recursos, tentam interrompê-la ou compensá-la, lançando mão dos outros recursos de que se dispõem.

Já o estudo proposto por Souto e Rego (2007) mostraram como as percepções de espírito de camaradagem na organização explicam cinco dimensões do bem-estar afetivo no trabalho (conforto, prazer, entusiasmo, vigor e serenidade), e como esta relação é moderada pela necessidade de pertencer de maneira que os resultados obtidos foram os seguintes:

a) as percepções de espírito de camaradagem explicam variância única de todas as dimensões de bem-estar afetivo;

b) a necessidade de pertença modera a relação entre as percepções de espírito de camaradagem e o bem-estar afetivo de tal modo que os indivíduos com maior necessidade de pertença são mais reativos a essas percepções;

c) entre os que denotam baixa necessidade de pertença, as percepções de “excesso” de espírito de camaradagem podem induzir quebra nos níveis de bem-estar afetivo.

Diante dos diversos conceitos, palavras e chaves supracitados, com o intuito de apresentar o bem-estar, fica notório que há uma questão entre todos: a relação existente entre bem-estar e felicidade, que por vezes foram tratados como sinônimos, o que culmina nos estudos do bem-estar subjetivo e psicológico, levando ainda às perspectivas *hedônica* e *eudaimônica*, dentro da abordagem do estudo do bem-estar psicológico. Sobre essas visões, Ryan e Deci (2001) informam que a perspectiva *hedônica* vincula o bem-estar ao prazer, enquanto a *eudaimônica* vincula o bem-estar a capacidade de pensar a utilização das potencialidades do indivíduo, ou seja, o bem-estar seria a satisfação da verdadeira natureza humana.

Por fim, pode – se configurar o bem-estar no trabalho conforme Pascoal e Tamayo (2008) que identificaram as dimensões afeto e realização/expressividade, como aqueles que estruturam o bem-estar no trabalho. Assim, segundo as autoras, o ambiente laboral apresenta – se como lugar privilegiado de emoções e de realização, bem como de construção da felicidade pessoal. Neste mesmo sentido, Sobrinho e Porto (2012) identificaram através de sua pesquisa, que o contexto de trabalho é mais importante para favorecer o nível de bem-estar dos trabalhadores do que características demográficas, por exemplo. Assim, o bem-estar no trabalho poderá ainda, ser considerado como uma experiência subjetiva do trabalhador, conforme resultados da pesquisa de Sant’ana, Paschoal e Gosendo (2012). Essas experiências, segundo os autores, são internas do indivíduo onde fatores externos não poderão

definir o construto, permitindo assim que o BET seja considerado no nível individual de análise.

### 3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Ao longo dos anos, as relações de trabalho sofreram diversas mutações. O mercado de trabalho foi preenchido por mulheres e jovens que se misturam aos mais experientes. Além dessa mudança de pessoal, as mudanças tecnológicas também são significativas na alteração das relações de trabalho. Diante desse cenário, tem – se buscado mecanismos para melhorar a qualidade de vida das pessoas, assim como o bem-estar já mencionado. A ideia de que altos salários, seria o único motivador de pessoas, vem perdendo espaço no ambiente laboral. As diversas pesquisas sobre bem-estar, qualidade de vida, felicidade ou qualquer tema relacionado ao trabalho, tem comprovado que a valorização do bem-estar e da qualidade de vida, estão tomando o primeiro lugar nos desejos pessoais dos indivíduos no ambiente laboral.

Alguns autores, há mais de três décadas tem se dedicado a desenvolver modelos para qualidade de vida no trabalho (QVT), alguns deles considerados como influenciadores na abordagem do assunto, a saber: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Thériault (1980), Nadler e Lawler (1983), Davis e Werther (1983) e Huse e Cummings (1985). Os trabalhos de Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979) por exemplo, são considerados como principais na conceituação da qualidade de vida, que está em várias áreas de estudo, dependendo do interesse científico e até mesmo político de cada investigação, portanto, pode ser adotada como sinônimo de saúde, felicidade e satisfação pessoal, condições de vida entre outros.

Ferreira (2016) considera que diversas áreas de conhecimento científico contribuem para o estudo da QVT. A administração atuando com foco em resultados em meio a um ambiente complexo, competitivo e mutável, a Ecologia percebendo o homem como parte integrante e responsável pela preservação dos sistemas dos seres vivos, a Economia considerando que os bens são finitos e que sua distribuição deve considerar a responsabilidade e os direitos da sociedade, a Engenharia na elaboração de formas de produção e otimização do armazenamento de materiais, uso de tecnologias e controle de processos, a Ergonomia estudando as condições de

trabalho, a Psicologia no intuito de perceber a importância das necessidades individuais para o envolvimento com o trabalho, a Saúde no controle de doenças e busca de prevenções e a Sociologia atuando na dimensão simbólica do que é construído e compartilhado socialmente.

Para o autor, a escola das relações humanas contribuiu para a compreensão integral do ser humano, destacando aspectos psicológicos e o bem-estar do trabalhador como fatores de grande impacto no desempenho e resultados da organização. Assim, ainda que nesta época o termo qualidade de vida não existisse, para o autor, a semente estava sendo plantada. Em 1950, Eric Trist e outros pesquisadores utilizaram o termo pela primeira vez no desenvolvimento de uma abordagem socio técnica da organização do trabalho, onde o movimento da qualidade de vida no trabalho QVT, visava o equilíbrio entre o indivíduo e a organização. Diante disso, o autor define qualidade de vida no trabalho:

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo: é o chamado enfoque biopsicossocial. (FERREIRA, 2016 p. 113).

As visões e definições de qualidade de vida são multifacetadas, com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais (LIMONGI-FRANÇA, 2012, p. 22). Neste sentido, a qualidade de vida também é abordada como representação a partir de parâmetros subjetivos como bem-estar, felicidade, amor, prazer e realização pessoal, além de objetivos onde as referências estão na satisfação das necessidades básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000). Para tanto, vale o que Farqhar (1995) ressaltou acerca das definições de qualidade de vida; existem três definições principais que emergem da literatura, a saber: gerais ou globais, que dividem o conceito em uma série de partes (componentes ou dimensões) e aqueles focados em apenas um ou dois componentes dos componentes reconhecidos no primeiro tipo de definição.

A definição global geralmente envolve ideias de satisfação/insatisfação e felicidade/infelicidade. Assim, alguns autores diante dessa visão entendem qualidade de vida como o grau de satisfação ou insatisfação sentida pelas pessoas com vários

aspectos de sua vida (ABRAMS, 1973), extensão em que prazer e satisfação caracterizam a existência humana (Andrews, 1974), sensação de bem-estar de uma pessoa, sua satisfação ou insatisfação com a vida ou sua felicidade ou infelicidade (DALKEY; ROURKE, 1973). Neste sentido, Campbell *et al* (1976) afirmam que a qualidade de vida vai incluir tanto as condições de vida quanto as experiências de vida.

Para alguns autores como Mendola e Pellegrini (1979), há uma limitação na definição de qualidade de vida, portanto, eles sugerem a qualidade de vida como a conquista do indivíduo de um desempenho social satisfatório. Ao contrário, Holmes e Dickerson (1987) tem a qualidade de vida como dependente de experiências e conhecimentos anteriores. Diante disso, a definição global vai incluir ou conceber definições que são consideradas a justaposição de qualidade de vida, conforme Farquhar (1995). Uma das descrições mais simples de qualidade de vida fornece apenas duas dimensões: qualidade e quantidade (WARE, 1987).

Na divisão do conceito em dimensões ou componentes, há a quebra da qualidade de vida em uma série de componentes ou dimensões que identificam determinadas características consideradas essenciais para sua avaliação. Assim, todas essas dimensões poderão contribuir para as definições globais. Como exemplo de definição de componente, Farquhar (1995) cita George e Bearon (1980) que definem qualidade de vida em quatro dimensões subjacentes onde duas são objetivas e a outra reflete o julgamento pessoal do indivíduo. As dimensões objetivas são gerais, estado funcional de saúde e status socioeconômico. Já as dimensões que refletem o julgamento pessoal das avaliações individuais ou subjetivas são satisfação com a vida e medidas relacionadas, e auto-estima e medidas relacionadas. Eles não pretendem avaliar completamente a qualidade de vida, mas afirmam que estas são quatro dimensões centrais de um número potencialmente infinito de aspectos da qualidade de vida.

Neste mesmo contexto, Patterson (1975) descreveu as principais dimensões da qualidade de vida como saúde, função, conforto, resposta emocional e economia. Gough *et al* (1983) vão na mesma essa linha, porém, admitiu que uma das limitações dessa abordagem era que os componentes “podem ser tão variados quanto as personalidades” ainda na visão de componente específico, Clark e Bowling(1989) afirmam que a qualidade de vida “não se limita à capacidade funcional, nível de

atividade, estado e longevidade, mas engloba os conceitos de privacidade, liberdade, respeito ao indivíduo, liberdade de escolha, bem-estar emocional e manutenção da dignidade”.

As definições focadas consistem apenas em um pequeno número de componentes de qualidade de vida, sendo mais comum a forma que refere-se apenas aos componentes de saúde funcionalidade/habilidade. Elas podem ser explícitas ou implícitas. As explícitas são encontradas em documentos que usam termos como “qualidade de saúde relacionada à saúde” vida ou “uma definição microeconômica de qualidade de vida” ao invés do termo “qualidade de vida”. Como exemplo, Gillingham e Reece (1979) assumem que a qualidade de vida para o indivíduo é o nível de satisfação que ele alcança como resultado de seu consumo de bens de mercado, lazer, bens públicos e outras características físicas e sociais do ambiente em que ele está localizado.

Minayo *et.al* (2000) conceituam qualidade de vida como uma noção eminentemente humana, aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental. Para Farquhar (1995), existem fatores que levam as diversas conceituações e diversidade no que tange ao conceito de qualidade de vida, assim existe o fator que ele chama de primário, sendo o uso multidisciplinar do tema, o que leva a uma infinidade de definições levando ao preconceito de cada disciplina. Um outro fator elencado pelo autor é o foco da avaliação que pode influenciar a definição de qualidade de vida. Assim, podemos conceber que o conceito de qualidade de vida estará ligado ao tipo de disciplina, pesquisa e avaliação a ser analisado.

Embora as definições de qualidade de vida não encontrem consenso na definição, ela tem sido estudada e pesquisada ao longo dos anos por diversos autores e em diversas direções, no que diz respeito as áreas de estudo. Neste sentido, Brown (1994) afirma ser a qualidade de vida uma construção social, um significado essencial do qual pode ser entendido por todos, mas quando está relacionado a vida de pessoas reais, é interpretado em qualquer número de maneiras. Coutler (1990) vai definir qualidade de vida como um sentimento de satisfação pessoal com a vida que é mais do que apenas prazer ou felicidade e por tanto algo menos do que significado ou realização.

Mesmo quando se trata da abordagem de qualidade de vida sob a ótica da saúde, as definições são variadas, neste sentido Dennis Raphael *et.al* (1994) propõe uma tabela de várias definições de qualidade de vida:

Quadro 1 - Definições de Qualidade de vida

Abordagem	Foco e Definição;
Relacionado a saúde	Foco: Pessoas com doenças Definição: Tipo de vida representa a efeito funcional de uma doença e é consequente terapia em um paciente, como percebido pelo paciente (SCHIPPER <i>et.al</i> ,1990).
Diagnostico social	Foco: Pessoas em comunidades Definição: Qualidade de vida é reconhecida como um conceito que representa respostas individuais ao físico, mental e social, efeitos da doença na vida diária qual influencia a extensão a que satisfação pessoal com circunstâncias da vida pode ser alcançada (BOLICHE, 1991).
Desenvolvimento/desabilitações	Foco: Pessoas com desenvolvimento de deficiências operacionais. Definição: O ajuste e a vida. Satisfação da comunidade membros (GREEN; KREUTER, 1991).
Indicadores sociais (NOTA: qualidade de vida é inferida por indicadores sociais)	Foco: Sociedades ou comunidades. Definição: Estatísticas de normas diretas, interesses positivos que facilitam concisa e abrangentemente julgamentos equilibrados sobre condições dos principais aspectos da sociedade (ANDREWS; WHITHEY, 1976).
Centro de saúde	Foco: Todas as pessoas Definição: O grau em que uma pessoa goza das importantes possibilidades dos laços de sua vida (RAPHACL <i>et al</i> (1996).
Modelo Lindstrom	Foco: Crianças Definição: Qualidade de vida é a total existência de um indivíduo, um grupo ou sociedade (LINDSTON, 1992).

Fonte: Dennis Raphael et al (1994).

Diante dos conceitos já relacionados, tendo em vista a qualidade de vida sob a visão da saúde e satisfação, Monteiro *et.al* (2011), afirma que frente a uma época de alta competitividade e ainda diante de uma sociedade em constante transformação, os profissionais qualificados e hábeis para lidar com novos desafios a todo momento,

são bastantes procurados, assim, a qualidade de vida no trabalho, afigura-se como uma necessidade e resposta ao indivíduo e estratégia gerencial da organização. Neste sentido, Limongi-França (1997, p. 80) vai definir qualidade de vida no trabalho como o “conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Para Monteiro *et.al* (2011), os investimentos em qualidade de vida no trabalho, sejam eles em qualquer nível, tem como objetivo de resultado o melhor desempenho do empregado, assim haverá uma melhora na produtividade e conseqüentemente no faturamento empresarial. Neste sentido, Garcia (2010) vai afirmar que a utilização da qualidade de vida no trabalho, elevará o nível de satisfação do pessoal obtendo maior comprometimento dos funcionários em relação aos processos que conduzem ao cumprimento de tarefas e aos objetivos organizacionais. Esse nível de satisfação pessoal, citado pelo autor, pode corroborar, com o que já foi mencionado por Coutler (1990) ao definir qualidade de vida como sentimento de satisfação pessoal com a vida. Assim, podemos entender que se o indivíduo tem satisfação pessoal, isso implicará na sua satisfação no ambiente de trabalho, levando-se em consideração o que aquele ambiente vai proporcionar ao indivíduo. Para Monteiro *et al.* (2011) a qualidade de vida possui papel estratégico, como instrumento adequado para dar respostas aos diversos desafios do ambiente empresarial. Segundo pesquisa realizada pelos autores, investir na qualidade de vida de seus funcionários, traz à determinada organização impactos positivos no faturamento.

### **3.2.1 Modelos para qualidade de vida**

Ferreira (2016) apresentou seis propriedades para o estímulo do comprometimento de quem o realiza a partir de trabalhos dos autores Ermery(1964, 1976) e Trist (1978):

Figura 2 - Propriedades de estímulos de comprometimento

<p><b>RECONHECIMENTO E APOIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização</li> </ul>	<p><b>CONTRIBUIÇÃO SOCIAL QUE FAZ SENTIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve conter o prazer de contribuir para a sociedade</li> </ul>	<p><b>FUTURO DESEJÁVEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve permitir vislumbrar um futuro desejável e atividades de aperfeiçoamento e orientação</li> </ul>
<p><b>VARIEDADE E DESAFIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve conter sempre desafios e variedade de tarefas</li> </ul>	<p><b>APRENDIZAGEM CONTÍNUA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve oferecer uma perspectiva de aprendizagem regular</li> </ul>	<p><b>MARGEM DE MANOBRA E AUTONOMIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve estimular a capacidade de decisão</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ferreira (2006).

Walton (1973) por sua vez, vai propor oito critérios para qualidade de vida no trabalho:

Remuneração adequada e justa (remuneração relacionada à responsabilidade no trabalho, habilidades específicas para justificar remuneração justa, capacidade de pagamento.) Condições de trabalho seguras e saudáveis (não exposição da condição física a trabalhos perigosos ou prejudiciais à saúde, legislação e ação sindical, limite de idade para determinado trabalho que seja destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade. Oportunidade imediata de usar e desenvolver capacidades humanas (autonomia, habilidades, perspectiva e informação, tarefas completas e planejamento e implementação de atividades).

Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança (oportunidade de carreiras, desenvolvimento, ascensão de cargo, habilidades adquiridas, segurança no emprego). Integração social na organização do trabalho (relacionamentos pessoais, aceitação, liberdade de preconceitos, ausência de estratificação, bom relacionamento). Constitucionalização na organização do trabalho (privacidade, direitos e deveres dos trabalhadores, equidade, processo devido). Trabalho e espaço total de vida (equilíbrio entre trabalho e vida pessoal). Relevância social da vida no trabalho (a imagem que o funcionário tem da empresa, ela é socialmente responsável?).

Diante do exposto, Ferreira (2016) adverte sobre a importância de considerar o tempo e energia que o trabalhador dedica à empresa, bem como os impactos que isso pode acarretar o que tange à situação familiar. Para tanto, a autora, considera que o nível de satisfação do trabalhador, considerada a interferência do trabalho na vida privada, deve ser avaliada por meio de questionamento sobre o balanceamento da jornada de trabalho, estabilidade de horários e mudanças geográficas.

Os modelos de Hackman e Oldham (1975), baseados no desenho das organizações, em virtude da produtividade organizacional e alienação dos funcionários no trabalho se tornarem problemas que estavam em grande ascensão na América, propõem uma ferramenta de medição útil para diagnosticar as propriedades motivacionais dos empregos. Segundo os autores, existem cinco principais dimensões básicas do trabalho, que desenvolvem estados psicológicos. Os estados psicológicos por eles definidos são resultados pessoais e profissionais positivos: motivação interna, satisfação no trabalho, qualidade no desempenho, baixo absenteísmo e rotatividade.

Quadro 2 - Dimensões de trabalho

<b>DIMENSÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
VARIEDADE DE HABILIDADE	Grau em que o emprego exige uma variedade de atividades diferentes na realização do trabalho. Envolve o uso de um número de diferentes habilidades e talentos do empregado.
IDENTIDADE DA TAREFA	Grau onde o trabalho é executado do início ao fim de forma completa
SIGNIFICADO DA TAREFA	Grau em que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas ou trabalho de outras pessoas - seja na organização imediata ou no ambiente externo.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICA
AUTONOMIA	Grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência, e discricção para o funcionário no agendamento o trabalho e na determinação dos procedimentos para ser usado na sua execução.
FEEDBACK DO PRÓPRIO TRABALHO	Grau de que realizar as atividades de trabalho exigidas pelo trabalho resulta no empregado obter informações diretas e claras sobre a eficácia de seu desempenho.

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2020).

Além das principais dimensões, os autores ainda acrescentam duas dimensões suplementares consideradas úteis na compreensão das reações dos empregos e dos funcionários:

**Feedback dos agentes:** Grau em que o funcionário recebe informações claras sobre seu desempenho de supervisores ou de colegas de trabalho. Atenção: esta dimensão não é a rigor uma característica do trabalho em si, mas inclusa para fornecer informações para complementar o fornecido pela dimensão.

**Feedback em si:** Grau em que o trabalho exige que o funcionário lide com outras pessoas.

Para Souza *et al* (2014), o modelo proposto por Hackman e Oldhan (1975) apresenta – se como uma ferramenta importante para a identificação de níveis de satisfação, bem como de possíveis pontos de melhoria, possibilitando assim uma maior motivação e satisfação do empregado.

Neste sentido, Huse e Commings (1985) listaram alguns fatores pelos quais a QVT estão relacionados:

- Existência de remuneração adequada ao mercado: salário pago pela empresa é compatível com o oferecido no mercado?
- Garantia de segurança e saúde no ambiente de trabalho: o local de trabalho é limpo e a segurança do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades é assegurada?
- Desenvolvimento das capacidades humanas: a pessoa consegue aprender e se desenvolver nas atividades que desenvolve?
- Existência de estabilidade e oportunidades de crescimento profissional: a pessoa não sente ameaça de demissão e possui chances de se desenvolver profissionalmente, ou seja, crescer na estrutura da empresa?
- Adequado relacionamento com os demais empregados e superiores: existe um clima de confiança e respeito entre os empregados e lideranças?
- Obtenção de direitos dos trabalhadores: a empresa assegura aos empregados todos os direitos garantidos por lei, tais como: adequadas condições de trabalho em termos de segurança e saúde, o pagamento é realizado no prazo correto, os direitos trabalhistas são respeitados?
- Consideração da vida profissional e pessoal dos funcionários em sua totalidade: é possível o empregado conciliar trabalho e vida pessoal? A jornada de trabalho permite que haja vida depois do trabalho?
- Percepção da relevância social do trabalho: até que ponto o empregado percebe o impacto de seu trabalho no mundo?

Sobre os fatores apresentados pelos autores, Ferreira (2016) entende que o investimento nas pessoas é fundamental para a minimização dos riscos ocupacionais, para tanto, a visão holística de cada funcionário é necessária. Neste sentido, Ferreira (2011) tem o “trabalho fonte de prazer” como uma premissa da qualidade de vida no trabalho. Assim, existem duas condições interdependentes relacionadas com o fator organização do trabalho para tornar o trabalho uma fonte de prazer. As condições para a vivência da qualidade de vida no trabalho segundo o autor são:

- Executar o trabalho sem pressão: tem a ver com a criação de tempo para cuidar com zelo da qualidade do que se faz, do que foi prescrito, assim essa execução diz respeito a qualquer natureza, seja ela administrativa ou chefia imediata, sem excesso de atividades (sobrecarga de tarefas).

- Promoção de saúde: o trabalho é fonte de prazer quando é um trabalho sem riscos para a saúde, segurança pessoa e a própria família.

Um outro fator proposto por Ferreira (2011) para o trabalho enquanto fonte de prazer é o **Reconhecimento**. Para ele, este fator desempenha uma função estruturadora de qualidade de vida no trabalho, assim o reconhecimento está inequivocamente articulado com a atividade-trabalho em si mesma. O reconhecimento para o autor:

O reconhecimento está associado ao empenho empreendido no trabalho e a uma remuneração compatível que lhe é referente. Ele se inscreve, dessa forma, em um nível institucional, na medida em que cabe aos dirigentes definirem os níveis e modalidades remuneratórias do trabalho. De outro, o reconhecimento se reporta à chefia e, portanto, ele é do tipo hierárquico. Nessa esfera, o reconhecimento se apoia na constatação de sentir que o trabalho é valorizado pela chefia, sobretudo, a chefia imediata. (FERREIRA, 2011 p. 115).

Ferreira (2011) afirma que a QVT deve ser orientada para os principais fatores que vão impactar na vivência no bem-estar no trabalho, fazendo assim uma correlação entre qualidade de vida e bem-estar, são eles: **as condições, a organização, as relações socioprofissionais de trabalho, o reconhecimento no trabalho e crescimento profissional, e o trabalho-vida social**. Diante disso, o autor, correlacionando a qualidade de vida com o bem-estar, define que esses fatores, vão promover o bem-estar individual e ainda coletivo, além do desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Seguem as características de cada fator que estrutura a qualidade de vida no trabalho:

- **Condições de trabalho:** relacionado as condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física.

- **Organização do trabalho:** relacionado a expressão das variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho.

- **Relações Sócio-Profissionais de Trabalho:** relacionado às interações sócio-profissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão

de tarefas), comunicação (liberdade de expressão) ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho.

- **Reconhecimento e Crescimento Profissional:** relacionado a ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho.

- **Elo trabalho-vida social:** percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho.

Segundo Farquhar (1995) não existe uma medida como padrão acerca da qualidade de vida. Para o autor, as definições de qualidade de vida são numerosas e inconsistentes quanto aos métodos de avaliação.

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional por ser um campo de pesquisa bastante amplo, tem dado espaço às diferentes concepções acerca do tema trazendo diferentes interesses de pesquisa e análises. Neste sentido, Bertero (1996) afirma que a cultura nos atrai no meio de um emaranhado conceitual apoiado em literaturas etnológicas e arqueológicas iniciadas no século passado. Corroborando com essa amplitude dos conceitos que envolvem a cultura, Aktouf (2008) define cultura como um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial e o material. Para Schein (1984), a cultura está composta de valores declarados e pressupostos básicos, não questionáveis, que agem em nível inconsciente e são os verdadeiros direcionadores das ações.

Durhan (1984) afirma que em aspectos gerais, pode-se inferir que o conceito de cultura foi apreendido como conjunto de pressupostos decorridos do modo pelo qual a antropologia concebeu seu objeto e definiu os problemas básicos do trabalho de campo. Na antropologia, o interesse dos autores está em entender como as pessoas se adaptam em diferentes lugares, ao seu ambiente, aos diferentes símbolos utilizados para se comunicar, aos sistemas políticos e religiosos que regulam suas vidas, bem como as famílias são estruturadas e o modo como ganham a vida (WINTER, 2009). Sob a ótica da antropologia, pode-se dizer ainda que a discussão sobre se a cultura é subjetiva ou objetiva, é longa e não definida. Para Geertz (1989) o crescimento dos estudos sobre cultura estava ligado a derrubada da visão da natureza humana dominante do iluminismo, assim, ele afirma ser a cultura a mediação entre o poder e o objetivo de sua ação.

O conceito de cultura possui um campo vasto de interpretações, possibilitando, portanto, as diversas discussões em torno do tema e envolvendo possibilidades inúmeras de correlações com outros temas. Neste sentido, Fleury (1996) informa que há uma corrente importante para a análise de cultura entre os sociólogos, a do interacionismo simbólico, onde estão entre os principais autores: Erving Goffman e Peter Berger. Para Geertz, a pergunta sobre a cultura deve ser qual a sua importância. Para ele, a cultura é composta por estruturas psicológicas onde os indivíduos guiam seu comportamento. Em uma de suas ideias propostas, o autor afirma:

A cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos -, como tem

sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle-planos, receitas, regras, instruções (que os engenheiros de computação chamam “programas”) – para governar o comportamento. (GEERTZ, 1989, p.32).

Segundo Schein (2004) a cultura nos rodeia o tempo inteiro, por isso é considerada como um fenômeno dinâmico e, portanto, é representado e criado pelas interações dos indivíduos e moldado pela liderança, comportamento e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Fleury (1996), considera que os debates vindouros de diversas linhas que investigam a cultura fazem-se necessário para a sua elaboração de proposta sobre cultura. Neste sentido, a cultura para ela é concebida como um conjunto de pressupostos e valores básicos que agem tanto como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Laraia (2001), o conceito de cultura foi defendido do ponto de vista antropológico, primordialmente por Edward Taylor, por volta de 1871, onde a cultura é tida como comportamento aprendido que independe de transmissão genética. Porém, para o autor, Taylor apenas formalizou uma ideia que já vinha crescendo na mente humana, isto é, baseado nos ensaios de John Locke, sobre o entendimento da mente humana, onde para ele a mente humana não é mais que uma caixa vazia por ocasião do nascimento. Para Locke, os homens têm princípios práticos opostos. Taylor definiu cultura como um complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume ou qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade.

Aktouf (2008) ao falar sobre cultura de empresa, ou cultura organizacional, traz o que alguns autores chamam de corrente predominante, que seria a “*main stream*”. Nesta visão, e tomando por base os autores da corrente, esse autor diz que cultura seria um conjunto de evidências compartilhadas pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Avançando na diferença, ele ainda diz que pode ser um sistema de representações e de valores compartilhados que faz com que cada um na empresa, tenha uma visão comum do que é a organização. Neste sentido, Eliot Jaques (1952) tem a cultura de empresa como o modo habitual de pensar e agir, modo que deve ser aprendido e aceito, além de ser menos ou mais compartilhado por todos os empregados da empresa.

Kennedy e Deal (2000) defendem que se deve retornar para aprender “lições antigas”, sobre como a cultura que, segundo eles, une as pessoas e dá sentido e propósito para o seu dia-a-dia. Para eles, o sucesso japonês nos negócios se dá pelo fato de manterem forte cultura coesa em todo o país, fato este que os levou ao ganho de competitividade. Segundo os autores, toda empresa ou organização possui uma cultura, ainda que muitas vezes seja difícil visualizar de dentro para fora. Para definir cultura, Laraia (2001) por exemplo se utilizou de diversos exemplos, que vão de costumes de países, povos e civilizações, à Taylor para demonstrar que a cultura é o resultado de uma construção de conhecimentos que outrora fora acumulado, então, para ele, o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado e mais ainda, a cultura somente existe, na fala do autor, em virtude da capacidade de o homem desenvolver um sistema articulado de comunicação oral.

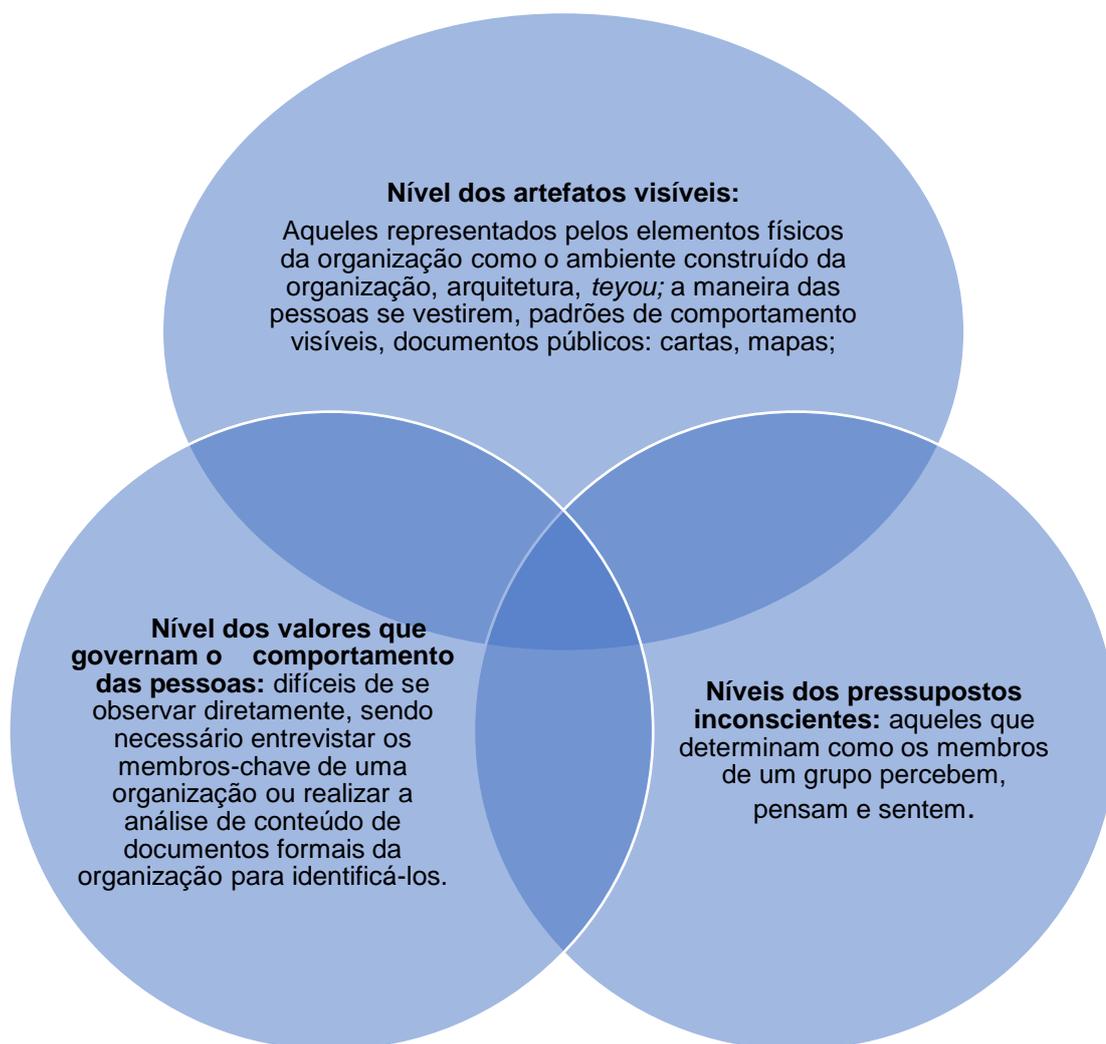
Freitas (1991) abordando o sucesso japonês e o fracasso norte-americano, afirma ser a cultura, um poderoso mecanismo de controle, além de fornecer respostas as tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, produzindo uma ordem particular. Partindo desse pressuposto, a autora afirma que a cultura é vista, bem como conceituada a partir de seus elementos, os quais ela elenca alguns mais frequentes: Valores, Crenças e pressupostos, Ritos, rituais e cerimônias, Estórias e mitos, Tabus, Heróis, Normas e Processo de comunicação. Schein (1984) afirma que a cultura de uma organização é dividida em vários níveis, a saber: nível dos artefatos visíveis, nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e nível dos pressupostos inconsistentes, assim a cultura pode ser analisada através dos diferentes níveis, começando, segundo o autor, pelo ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout de escritório, maneira de vestir, ou padrões de comportamento, entre outros. Além dos níveis elaborados, ele ainda propõe que a cultura possui elementos críticos e traça quatro características a ela: estabilidade estrutural, profundidade, amplitude e padronização ou integração.

A estabilidade estrutural fala da dificuldade de mudar a cultura, pois os membros da organização a estabilizam, ou seja, ainda que alguns membros não façam mais parte de determinado ambiente, a cultura permanece a mesma, ela sobrevive. A característica profundidade se dá pelo fato de, segundo o autor, a cultura ser a parte mais profunda e muitas vezes inconsistente de um grupo, assim ela é menos tangível e menos visível que outras partes. Sua terceira característica, a

amplitude, fala que uma vez desenvolvida, ela abrange todo funcionamento de um grupo, assim, ela é difundida e influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua atividade principal e seus vários ambientes e operações internas. Por fim, a quarta característica, padronização, nesta característica, a cultura une os diversos elementos uma vez que, segundo o autor, a cultura de alguma forma implica que rituais, clima, valores e comportamentos que se vinculem.

Os conceitos e características abordados tanto por Schein (1984) quanto por Freitas se cruzam pelo fato de ambos avaliarem a cultura como mecanismo de controle e quebra de padrões sociais e culturais, além compartilhar valores e normas. Sobre os conceitos de cultura e corroborando com as características firmadas com Schein (1984), outros autores falam sobre a tangibilidade da cultura, de maneira que, para se criar e manter uma cultura, entendimentos, normas e valores devem de alguma forma ser afirmados e comunicados aos membros de uma organização de alguma maneira tangível (BEYER; TRICE, 1984). Muitos autores se propõem a definir cultura, conforme já mencionado, assim, cada um pode pensar a cultura a partir de pressupostos, constituindo-se em diversos elementos e até mesmo níveis. A cultura, segundo Schein (2004), pode ser dividida em vários níveis, a saber:

Figura 3 - Níveis de cultura

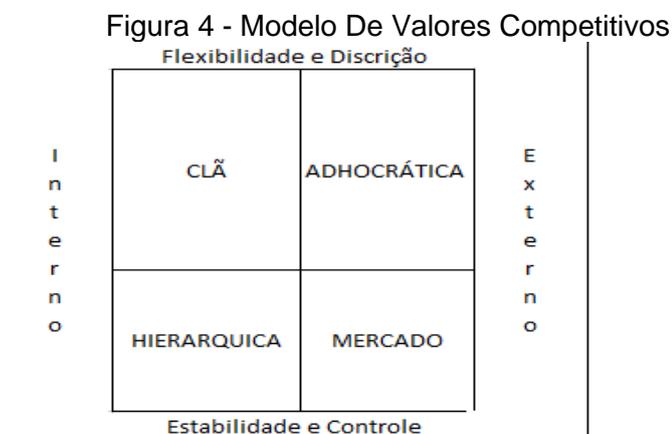


Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2020).

#### 4.1 MODELO DE VALORES COMPETITIVOS

Cameron e Quinn (2006) afirmam que não existe cultura certa ou errada, mas, toda organização provavelmente será descrita por um conjunto de diferentes respostas. Do modelo de valores competitivos emergem, portanto, os quatro tipos de cultura, que servem de base para este trabalho. Os quadrantes representam um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, assim, as dimensões se relacionam uma com a outra. Os indicadores de eficácia, representam o que as pessoas consideram como valores de uma organização, assim identificam o que é bom, correto e apropriado. Diante disso, os autores ainda afirmam que esses valores

fundamentais representam pressupostos opostos ou concorrentes, conforme quadrante de valores identificados na figura 2:



Fonte: Adaptada de Quinn e Cameron (2006).

Conforme o quadrante de valores exposto na quadro 3, os autores informam que o quadrante superior esquerdo identifica valores que enfatizam uma função orgânica interna, enquanto o quadrante inferior direito identifica valores que enfatizam um foco de controle externo. Os valores concorrentes ou opostos em cada quadrante dão origem ao nome do modelo: estrutura de valores concorrentes. Ao nomear os quadrantes, os autores, objetivaram distinguir suas características mais notáveis, a saber: clã, adocrática, hierárquica e mercado. Diante disso, cabe as análises: no canto superior esquerdo está o clã, no canto superior direito a adocrática, já no quadrante inferior esquerdo temos a hierarquia e o mercado no inferior direito. A observação está, portanto, em que os nomes dos quadrantes não foram selecionados aleatoriamente, ao contrário, foram derivados da literatura acadêmica que explica como, ao decorrer do tempo, diferentes valores organizacionais se tornaram associados a diferentes formas de organização. Os autores, concluem que os quatro quadrantes, correspondem exatamente as principais formas organizacionais desenvolvidas em ciência organizacional, além de corresponderem às principais teorias de gerenciamento sobre sucesso organizacional, abordagens à qualidade organizacional, papéis de liderança e habilidades de gerenciamento. Diante disso, cada quadrante possui uma característica que será abordada e comparada a seguir.

Quadro 3 - Tipos de cultura e suas características

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Premissa</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Características</b>
<b>CLÃ</b>	Ambiente gerido por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe e dos colaboradores. Clientes percebidos como parceiros, Foco no desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano.	Flexibilidade e foco interno na relação humana	Ambiente agradável de se trabalhar. Sustentado por um senso de lealdade e tradição. Líderes como figuras paternas, facilitadores, mentores e sempre junto das equipes, tentando solucionar problemas
<b>MERCADO</b>	A eficácia organizacional advém dos custos de transação. Busca pelo resultado, foco para o exterior da organização com vistas a adquirir competitividade.	Mercado externo. Transações. Fornecedores e clientes. Ênfase na vitória.	Local de trabalho orientado para os resultados. Líderes exigentes.
<b>ADHOCRÁTICA</b>	Iniciativas inovadoras e pioneiras que levam ao sucesso da organização. Fomentação do empreendedorismo e criatividade	individualidade, na tomada de riscos, e na antecipação das tendências mundiais	Busca pela diferenciação no mercado com a introdução de produtos, serviços ou processos, ou pela melhoria significativa destes
<b>HIERARQUICA</b>	Sustentada em valores baseados na estabilidade, previsibilidade e eficiência de longo prazo.	Dimensão interna da organização	Lugar formal e estruturado de trabalho

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2020).

Os conceitos metodológicos que envolvem a avaliação de cultura organizacional e as referidas características de cada quadrante, bem como suas nomeações, não foram elaboradas pelos autores de forma aleatória, mas embasados em pesquisas e estudos encontrados na literatura.

## 5 METODOLOGIA

O presente trabalho utilizará a abordagem quantitativa operacionalizada pelo método estatístico da análise fatorial e regressão múltipla, que possibilitam o estabelecimento e teste das correlações entre as variáveis de interesse a partir dos dados coletados pelo questionário de pesquisa. A análise fatorial é uma técnica de interdependência, onde há o exame do conjunto de relações interdependentes (MALHOTRA, 2012, p. 478). Na análise fatorial as variáveis não são classificadas como dependentes ou independentes, sendo uma técnica que examina todo o conjunto de relações interdependentes das variáveis. Malhotra (2012) assemelha a análise fatorial à regressão múltipla, justificando pelo fato de cada variável ser expressa como uma combinação linear de fatores subjacentes, assim o autor define análise fatorial como uma classe de processos utilizados essencialmente para redução e sumarização de dados.

Ao criar e relacionar as variáveis bem-estar, cultura e qualidade de vida a presente pesquisa optou pela análise fatorial exploratória (AFE). A AFE é uma técnica de análise de dados que utiliza a variância comum das variáveis para agrupá-las em fatores. Cada fator é uma combinação linear das variáveis originais e representam as dimensões potenciais do estudo (ARGOLO, 2016). De acordo com Malhotra (2012), após a identificação das variáveis a serem analisadas, constrói-se uma matriz de correlação dessas variáveis, escolhendo assim quanto ao número de fatores a serem extraídos e quanto ao método de rotação, em seguida a interpretação dos fatores rotacionados.

Conforme o autor, o teste de conveniência do modelo fatorial se dá a partir da aplicação do teste de esfericidade de Bartlett, que possibilita a nulidade de variáveis que não estejam correlacionadas na população, sendo significativa ao nível de 0,05 quando a análise fatorial se mostra adequada ao modelo. Kaiser – Meyer – Olkin (KMO), é um método útil também para a adequação da amostra, indicando, portanto, que um valor superior e 0,05 é desejável para a explicação da correlação entre pares das variáveis.

A análise de componentes principais (ACP) é a etapa da construção dos fatores, onde os componentes que possuem cada uma das variáveis são construídos, assim a ACP levará em conta a variância total dos dados. Para determinar os números

de fatores, existem vários processos, dentre eles: determinação dos componentes com autovalor maior que um, o percentual desejado da variância explicada, e critério a priori (MALHOTRA, 2012). A possibilidade de poder fazer uma análise subsequente e interpretar os resultados em termos das variáveis originais e não em escores fatoriais se dão através da escolha de variáveis substitutas e determinação do ajuste do modelo. O passo final, segundo Malhotra (2012), consiste na determinação do ajuste do modelo. O exame da diferença entre as correlações observadas (resíduos) e as correlações reproduzidas. Diante disso, caso haja muitos resíduos, o modelo fatorial não proporcionará um bom ajuste aos dados.

A modelagem quantitativa, considera o bem-estar como variável dependente, isto é, a ser explicada. Como variáveis independentes ou explicativas a cultura organizacional e seus tipos e a qualidade de vida. As variáveis serão representadas pelas siglas: FQVOMERC = Cultura Mercado, FQVHIER = Cultura Hierárquica, FQVOCLA = Cultura Clã, FQVOAD = Cultura Adhocrática. E a qualidade de vida e suas dimensões, a serem representadas pelas siglas: FQVOSUP = Suporte à execução do trabalho, FQVORES = Respeito, FQVORELINT = Relacionamento Interpessoal, FQVOREC = Reconhecimento, FQVOINCP = Incentivo ao Crescimento Profissional.

As variáveis de controle: faixa etária, gênero, unidade/região, escolaridade, área de formação, cargo/função, função gerencial e tempo na empresa, foram incluídas com o objetivo de minimizar o efeito de variáveis que também podem impactar o bem-estar.

A regressão múltipla para Wooldridge (1960) acomoda variáveis explicativas que podem estar correlacionadas, permitem controlar explicitamente muitos outros fatores que de maneira simultânea afetam a variável dependente. Para Malhotra (2012), a técnica estatística que desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente escalonada por intervalo.

O modelo geral para a regressão múltipla é representado por:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + X\beta + e$$

$\beta_0$  – é o parâmetro do intercepto;

$\beta_1$  – é o coeficiente angular correspondente a variável

$\beta_2$  – é o coeficiente angular correspondente a variável

$\beta_3$  – é o coeficiente angular correspondente a variável

$\beta_4$  – é o coeficiente angular correspondente a variável

$X\beta$  – é a matriz das variáveis de controle;

$e$  – é o resíduo do modelo

Este modelo, deve ser entendido da seguinte forma:

- ✓ Variável explicada ( $y$ ) representa o Bem-estar Organizacional
- ✓ Variáveis explicativas ( $X_1, X_2, \dots$ ) representam a cultura organizacional e qualidade de vida.
- ✓ Variáveis de controle: Características sócias demográficas.
- ✓ Erro amostral: ( $e$ ) outros fatores além do  $X$  que afetam  $Y$ .

Partindo do modelo inicial que problematiza o estudo, também se pretende analisar quantitativamente como, e em que medida, cada dimensão do bem-estar organizacional é explicada pelos tipos de cultura organizacional e dimensões de qualidade de vida, através de regressões individualizadas. No modelo 1 (FBEOVAL1) pretende – se explicar quais variáveis irão afetar o bem-estar na dimensão valorização. A representação matemática deste modelo é:

$$\text{FBEOVAL1} = \text{fator (SEXO)} + \text{fator (TEMPSEFAZ)} + \text{fator (VINCULO)} + \text{fator (CATFUNC)} + \text{fator (ESCOLARIDADE)} \\ + \text{fator (FXETARIA)} + \text{fator (Lotação)} + \text{fator (POSGERENCIAL)} + \text{FQVOSUP} + \text{FQVORES} + \text{FQVORELINT} + \\ \text{FQVOREC} + \text{FQVOINCP} + \text{FQVOMERC} + \text{FQVOHIER} + \text{FQVOCLA} + \text{FQVOA}$$

No modelo 2 (FBEORELC1) pretende-se correlacionar a dimensão relacionamento com os colegas com os tipos de cultura e dimensões da qualidade de vida, deste modo, será possível entender como a percepção de bem-estar - relacionamento com os colegas, é afetado pelas variáveis qualidade de vida e tipos de cultura organizacional. A representação matemática deste modelo é:

$$\text{FBEORELC1} = \text{fator (SEXO)} + \text{fator (TEMPSEFAZ)} + \text{fator (VINCULO)} + \text{fator (CATFUNC)} + \text{fator (ESCOLARIDADE)} \\ + \text{fator (FXETARIA)} + \text{fator (Lotação)} + \text{fator (POSGERENCIAL)} + \text{FQVOSUP} + \text{FQVES} + \text{FQVORELINT} + \text{FQVOREC} \\ + \text{FQVOINCP} + \text{FQVOMERC} + \text{FQVOHIER} + \text{FQVOCLA} + \text{FQVOAD};$$

No modelo 3 (FBEOREA1) pretende-se correlacionar a dimensão realização com os tipos de cultura e dimensões da qualidade de vida, deste modo, será possível entender como a percepção de bem-estar - realização, é afetado pelas variáveis

qualidade de vida e tipos de cultura organizacional. A representação matemática deste modelo é:

$$\text{FBEOREA1} = \text{fator (SEXO)} + \text{fator (TEMPSEFAZ)} + \text{fator (VINCULO)} + \text{fator (CATFUNC)} + \text{fator (ESCOLARIDADE)} + \text{fator (FXETARIA)} + \text{fator (Lotação)} + \text{fator (POSGERENCIAL)} + \text{QVOSUP} + \text{FQVORES} + \text{FQVORELINT} + \text{FQVOREC} + \text{FQVOINCP} + \text{FQVOMERC} + \text{FQVOHIER} + \text{FQVOCLA} + \text{FQVOAD};$$

No modelo 4 (FBEOINDO1) pretende-se correlacionar a dimensão identificação com a organização com os tipos de cultura e dimensões da qualidade de vida, deste modo, será possível entender como a percepção de bem-estar - realização, é afetado pelas variáveis qualidade de vida e tipos de cultura organizacional. A representação matemática deste modelo é:

$$\text{FBEOINDO1} = \text{fator (SEXO)} + \text{fator (TEMPSEFAZ)} + \text{fator (VINCULO)} + \text{fator (CATFUNC)} + \text{fator (ESCOLARIDADE)} + \text{fator (FXETARIA)} + \text{fator (Lotação)} + \text{fator (POSGERENCIAL)} + \text{FQVOSUP} + \text{FQVORES} + \text{FQVORELINT} + \text{FQVOREC} + \text{FQVOINCP} + \text{FQVOMERC} + \text{FQVOHIER} + \text{FQVOCLA} + \text{FQVOAD};$$

O modelo 5 (FBEOCT1) pretende correlacionar a dimensão condições de trabalho com os tipos de cultura e dimensões da qualidade de vida, deste modo, será possível entender como a percepção de bem-estar - realização, é afetado pelas variáveis qualidade de vida e tipos de cultura organizacional. A representação matemática deste modelo é:

$$\text{FBEOCT1} = \text{fator (SEXO)} + \text{fator (TEMPSEFAZ)} + \text{fator (VINCULO)} + \text{fator (CATFUNC)} + \text{fator (ESCOLARIDADE)} + \text{fator (FXETARIA)} + \text{fator (Lotação)} + \text{fator (POSGERENCIAL)} + \text{FQVOSUP} + \text{FQVORES} + \text{FQVORELINT} + \text{FQVOREC} + \text{FQVOINCP} + \text{FQVOMERC} + \text{FQVOHIER} + \text{FQVOCLA} + \text{FQVOA};$$

O questionário de pesquisa foi o instrumento utilizado para coleta de dados. O questionário aplicado aos funcionários possuía 16 afirmativas para bem-estar-estar, 24 para cultura organizacional e 28 para qualidade de vida. Foram entrevistados 1363 colaboradores dos quais 751 foram considerados válidos, uma vez que os demais questionários estavam incompletos. O questionário foi enviado por e-mail via Google

docs. As dimensões de bem-estar seguiram o modelo de Paz (2004) e Ryff e Keyes (1995), enquanto qualidade de vida levou em consideração os modelos estabelecidos por Walton (1973), já as dimensões de cultura, levaram em consideração os modelos de Quinn e Cameron (2006) que estabeleceram tipos de cultura, a saber: cultura clã, adhocrática, mercado e hierarquia. Além das afirmativas, o questionário conta com outras questões, também fechadas, onde se busca identificar características do respondente, incluindo faixa etária, gênero, função, tipo de vínculo com a instituição, escolaridade, lotação, tempo de empresa e posição gerencial.

## 6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste trabalho, procurou-se testar se as dimensões de qualidade de vida e cultura organizacional afetam a percepção que o indivíduo tem sobre o bem-estar. Assim foram testados cinco modelos teóricos representados pelas seguintes dimensões de bem-estar: Valorização, relacionamento com os colegas, recompensa, condições de trabalho e identificação com a organização, onde foram utilizadas afirmativas que geraram os fatores: FBEOVAL1 (Valorização); FBEORELC1 (Relacionamento com os colegas); FBEOREA1 (Realização); FBEOINDO1 (Identificação com a organização); FBEOCT1 (Condições de Trabalho), respectivamente descritos na metodologia. Além das dimensões teóricas, a equação ainda utilizou variáveis de controle como: sexo, idade, vínculo empresarial, categoria funcional, lotação, escolaridade e posto gerencial. Os resultados estão nas tabelas 1,2,3,4,5.

A amostra de 1363 funcionários da SEFAZ-BA que responderam ao questionário da pesquisa, está apresentado da seguinte maneira: 55% tem entre 50,1 a 60 anos, 59% são do sexo masculino, 65% estão na regional Salvador, 61% possuem pós-graduação, 45% possuem entre 25,1 a 35 anos de empresa e 90% possuem vínculo. Quanto as funções, 35,28% são agentes de tributos, 30,9% auditores fiscais, 8,36 comissionados e 25,38 outros.

## 6.1 ANÁLISE DE DADO

Tabela 1 - Bem-estar dimensão Valorização

Variável	Estimador	Erro Padrão	T-valor	Significância
(Intercept)	3.847e+00	6.797e-01	5.659	2.39e-08 ***
factor(SEXO)1	1.017e-01	6.570e-02	1.547	0.122294
factor(SEXO)2	3.399e-01	3.373e-01	1.008	0.313983
factor(TEMPSEFAZ)1	-5.596e-02	1.232e-01	-0.454	0.649857
factor(TEMPSEFAZ)2	-3.690e-02	1.426e-01	-0.259	0.795993
factor(TEMPSEFAZ)3	4.230e-02	1.490e-01	0.284	0.776500
factor(TEMPSEFAZ)4	-6.646e-03	1.634e-01	-0.041	0.967574
factor(VINCULO)1	7.704e-02	1.632e-01	0.472	0.637094
factor(CATFUNC)1	-1.535e-01	9.224e-02	-1.664	0.096621
factor(CATFUNC)2	-6.111e-02	1.583e-01	-0.386	0.699538
factor(CATFUNC)3	-1.572e-01	1.237e-01	-1.271	0.204239
factor(ESCOLARIDADE)1	-4.605e-01	5.385e-01	-0.855	0.392843
factor(ESCOLARIDADE)2	-3.793e-01	5.349e-01	-0.709	0.478515
factor(ESCOLARIDADE)3	-3.759e-01	5.335e-01	-0.705	0.481345
factor(ESCOLARIDADE)4	-3.529e-01	5.482e-01	-0.644	0.520007
factor(FXETARIA)1	-3.033e-01	3.259e-01	-0.931	0.352415
factor(FXETARIA)2	-2.262e-01	3.310e-01	-0.683	0.494664
factor(FXETARIA)3	-2.118e-01	3.394e-01	-0.624	0.532851
factor(FXETARIA)4	-9.902e-03	3.448e-01	-0.029	0.977101
factor(FXETARIA)5	4.148e-01	8.199e-01	0.506	0.613122
factor(Lotacao)1	1.529e-01	8.966e-02	1.705	0.088742
factor(Lotacao)2	3.696e-02	9.322e-02	0.397	0.691877
factor(POSGERENCIAL)1	-8.452e-02	8.630e-02	-0.979	0.327786
factor(POSGERENCIAL)2	1.634e-01	2.060e-01	0.793	0.428006
FQVOSUP	-1.963e-02	3.274e-02	-0.600	0.548973
FQVORES	2.305e-05	3.701e-02	0.001	0.999503
FQVORELINT	1.413e-02	2.918e-02	0.484	0.628495
<b>FQVOREC</b>	<b>1.198e-01</b>	<b>3.200e-02</b>	<b>3.744</b>	<b>0.000199 ***</b>
FQVOINCP	5.401e-02	3.406e-02	1.586	0.113374
FQVOMERC	6.947e-03	2.920e-02	0.238	0.812020
FQVOHIER	4.949e-02	3.227e-02	1.533	0.125707
<b>FQVOCLA</b>	<b>9.444e-02</b>	<b>3.104e-02</b>	<b>3.043</b>	<b>0.002450 **</b>
FQVOAD	6.561e-03	3.180e-02	0.206	0.836581

Notas: Teste t e Estatística F considerados significantes se p-valor (Sig.) < 0,05 Códigos de Significância: 0 (\*\*\*); 0.001 (\*\*); 0.01 (\*); 0.05 (.); 0.1 ( ' ) 1

No modelo 1, nenhuma das variáveis de controle parece afetar a perspectiva de bem-estar na dimensão *valorização* dos funcionários da SSEFAZ-BA, demonstrando, portanto, que ser mais velho ou mais novo, ter muito tempo de empresa ou não, ser homem ou mulher, estar locado na capital ou no interior, não afeta a percepção de bem-estar dos funcionários dessa organização.

Ao contrário das variáveis FQVOREC (reconhecimento) e FQVOCLA (cultura clã), que se apresentaram de forma significativa com relação ao bem-estar, ou seja, quanto mais os elementos da cultura organizacional clã, estiverem presentes, maior será a percepção de bem-estar dos funcionários da SEFAZ-BA e quanto mais características da dimensão Reconhecimento de qualidade de vida, estiverem presentes na SEFAZ-BA, maior a percepção de bem-estar. A variável reconhecimento (FQVOREC) está identificada no questionário através das seguintes afirmações: *“recompensa à competência no trabalho”, “reconhece os bons servidores/colaboradores”, “tem um sistema de promoção justo”, “Remunera de forma justa os servidores/colaboradores”, “reconhece os servidores/colaboradores leais” e “promove eventos de recreação e lazer”*. Ela se mostra afetando a percepção de bem-estar positivamente. Desta maneira, quanto melhor for os investimentos em salários, benefícios, remuneração, recompensa competência de trabalho, bem como sistema de promoção justa, maior será a percepção de bem-estar dos funcionários e servidores.

A significância desta variável pode ser justificada, no caso dos servidores da SEFAZ-BA, pela implementação do - Prêmio por Desempenho Fazendário (PDF). Conforme pesquisa de Silva (2011), a criação está vinculada ao estímulo ao comprometimento dos servidores com resultados organizacionais. Trata-se de uma premiação de valor significativo, se comparada à remuneração dos servidores. A adoção do “PDF” tem como um de seus objetivos um meio de reconhecer o trabalho e dedicação de todos os servidores. Além do PDF, a SEFAZ-BA ainda lançou um sistema de gestão de desempenho - GDFISCO, entre 2001 e 2002, que visa entre outros objetivos, contribuir para a diferenciação e o reconhecimento do desempenho individual, e subsidiar a promoção do servidor. Neste sentido verifica – se que existem dentro da organização mecanismos que se desenvolvem a fim de melhorar o desenvolvimento dos servidores, permitindo o reconhecimento dos bons servidores, melhorando a remuneração, além de recompensar através das premiações a

competência no trabalho, o que se constitui talvez o sistema de promoção justo, sendo estes, aspectos que corroboram com as afirmativas relacionadas à dimensão “recompensa” de qualidade de vida.

As políticas de gestão de pessoas de Fiuza (2010) possuem dentre os seus indicadores, o indicador de qualidade de vida estudado nesta pesquisa: recompensa. Para ele, a recompensa envolve práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização. Neste sentido e contrário aos resultados aqui obtidos, a pesquisa de Souza (2013) demonstrou que recompensa não afeta significativamente a percepção de bem-estar dos indivíduos daquela organização, porém esse resultado está vinculado ao conceito de bem-estar no trabalho definido por Tamayo (2008) onde o bem-estar no trabalho inclui afetos positivos e negativos. Assim foi considerado na pesquisa de Souza (2013) a avaliação de recompensa em detrimento de afetos positivos do bem-estar. Este trabalho considera o bem-estar, levando-se em consideração tanto os indicadores de Paz (2010) quanto os de Tamayo (2008). Em contrapartida e coerente com os resultados obtidos, Silva e Ferreira (2013) identificaram em sua pesquisa que os salários e benefícios características do indicador recompensa, constituíram-se como preditores positivos e significativos, impactando positivamente o bem-estar no trabalho.

Walton (1973) já tratava como um dos indicadores de qualidade de vida o que ele chamou de compensação justa, que pode ser correlacionado com duas das frases da dimensão recompensa de QVT deste trabalho, “remunera de forma justa os servidores”, “recompensa a competência de trabalho”. Para este autor, a compensação justa se relaciona não apenas ao salário pago pelo esforço físico ou mental, mas as habilidades requeridas, com a experiência, responsabilidade do cargo e diversos níveis de compensação na empresa (equidade interna). Nas afirmativas relacionadas ao pagamento justo de remuneração na dimensão avaliada, temos Huse e Comings (1985) avaliando através do indicador existência de remuneração adequada ao mercado, onde o salário pago pela empresa é compatível com o oferecido ao mercado.

Quanto a dimensão clã de cultura que também se mostrou significativa, segundo Quinn e Cameron (2006), esta possui características de organização tipo familiar pela presença do trabalho em equipe, programas de comprometimento e

compromisso corporativo com os funcionários. Entre os anos 1995 a 2009 foram implementadas ações na SEFAZ e uma delas, foi a implantação do programa de qualidade total, onde o objetivo era dentre outros o desenvolvimento da importância do trabalho em equipe. Ainda no GDFISCO, o trabalho em equipe é um dos temas mais tratados Silva (2011). Por essas justificativas, as variáveis fazem com que o indivíduo na SEFAZ perceba o bem-estar na dimensão valorização, uma vez que esta dimensão vai tratar da valorização do trabalho exercido nesta organização, bem como sua importância para a sociedade. Segundo Paz (2004), essa dimensão trata da percepção do próprio funcionário de que seu trabalho é importante, tanto para ele quanto para os outros (organização e sociedade). Conforme Silva (2011), na SEFAZ é possível verificar diversas ações que representavam a busca pela integração dos indivíduos no ambiente de trabalho. O principal discurso era tornar a SEFAZ um excelente lugar para trabalhar.

Tabela 2 - Bem-estar dimensão Relacionamento com os Colegas

Variável	Estimador	Erro padrão	T-valor	Significância
(Intercept)	3.93777	0.85850	4.587	5.52e-06 ***
factor(SEXO)1	0.14531	0.08300	1.751	0.08051 .
factor(SEXO)2	0.74193	0.42595	1.742	0.08207 .
factor(TEMPSEFAZ)1	0.08529	0.15595	0.547	0.58466
factor(TEMPSEFAZ)2	-0.04661	0.18016	-0.259	0.79597
factor(TEMPSEFAZ)3	-0.03485	0.18814	-0.185	0.85312
factor(TEMPSEFAZ)4	0.06885	0.20648	0.333	0.73893
factor(VINCULO)1	0.17352	0.20622	0.841	0.40046
<b>factor(CATFUNC)1</b>	<b>0.25110</b>	<b>0.11649</b>	<b>2.156</b>	<b>0.03153 *</b>
factor(CATFUNC)2	0.22492	0.20154	1.116	0.26487
factor(CATFUNC)3	0.16889	0.15625	1.081	0.28021
factor(ESCOLARIDADE)1	-0.52253	0.68004	-0.768	0.44257
factor(ESCOLARIDADE)2	-0.49341	0.67556	-0.730	0.46547
factor(ESCOLARIDADE)3	-0.38210	0.67376	-0.567	0.57086
factor(ESCOLARIDADE)4	-0.11038	0.69238	-0.159	0.87339
factor(FXETARIA)1	-0.24371	0.41161	-0.592	0.55402
factor(FXETARIA)2	-0.31421	0.41808	-0.752	0.45262
factor(FXETARIA)3	-0.26415	0.42902	-0.616	0.53834
factor(FXETARIA)4	-0.16000	0.43636	-0.367	0.71401
factor(FXETARIA)5	-1.17190	1.03558	-1.132	0.25825
factor(Lotacao)1	-0.05804	0.11324	-0.513	0.60843
factor(Lotacao)2	0.09400	0.11773	0.798	0.42494
factor(POSGERENCIAL)1	0.03830	0.10930	0.350	0.72614
factor(POSGERENCIAL)2	0.19603	0.26017	0.753	0.45148
FQVOSUP	-0.06293	0.04135	-1.522	0.12854
FQVORES	0.04159	0.04678	0.889	0.37439
<b>FQVORELINT</b>	<b>0.09685</b>	<b>0.03686</b>	<b>2.627</b>	<b>0.00883 **</b>
FQVOREC	-0.06356	0.04049	-1.570	0.11705
<b>FQVOINCP</b>	<b>0.09699</b>	<b>0.04309</b>	<b>2.251</b>	<b>0.02476 *</b>
FQVOMERC	0.03233	0.03690	0.876	0.38128
FQVOHIER	-0.03903	0.04076	-0.958	0.33870
<b>FQVOCLA</b>	<b>0.17166</b>	<b>0.03920</b>	<b>4.379</b>	<b>h.41e-05 ***</b>
FQVOAD	-0.01084	0.04018	-0.270	0.78750

Notas : Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.9173 on 578 degrees of freedom  
(752 observations deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.2551, Adjusted R-squared: 0.2138

F-statistic: 6.185 on 32 and 578 DF, p-value: < 2.2e-16

No modelo 2, analisa-se a dimensão relacionamento com os colegas da variável bem-estar. Das variáveis de controle, apenas a variável Categoria funcional (CATFUN1) se mostra significativa para percepção de bem-estar. Esta variável corresponde aos agentes de tributos. Este resultado, porém, se contradiz com os

resultados de Silva (2011) onde em sua tabela de identificação das principais culturas identificadas na SEFAZ mostrou que no caso dos agentes de tributos, o valor cultural integração configurou-se ausente. Assim, conforme os achados do autor, não se percebe integração na visão dos ATEs. Ao cruzar os dados obtidos, tentando relacionar a ATEs x Sexo, verificou – se que das 551 mulheres, 481 são ATEs, representando um percentual de 87%. Este resultado pode justificar a percepção de bem-estar na dimensão relacionamento pessoal, onde podemos dizer que as mulheres percebem melhor essa dimensão corroborando com os resultados de Klein et al(2019) onde ao relacionar fatores de qualidade de vida com grupos de homens e mulheres, constatou-se que as respostas das mulheres foram altas para o fator “Relacionamento com os colegas”, o que é explicado ainda por Moraes, Pereira, Souza e Guzmão (2003), onde segundo os autores, as mulheres percebem melhor a qualidade de vida em relação a vida social no trabalho e integração social, portanto elas valorizam o relacionamento com os colegas, impactando assim na percepção de bem-estar na referida dimensão.

As variáveis de qualidade de vida: *relacionamento interpessoal*, *incentivo ao crescimento profissional* bem como a variável de cultura dimensão *clã*, mostram-se significativas para explicar percepção de bem-estar dos indivíduos na dimensão relacionamento com os colegas. Nesta organização, o relacionamento interpessoal, identificado na pesquisa pode ainda ser justificado, pelo fato de as relações entre os servidores se dá darem os servidores da própria unidade, ou seja, é perceptível um grau de interação entre auditores e auditores, agentes de tributos e agentes de tributos e entre Técnicos Administrativos e Técnicos Administrativos. Ainda é possível na mesma unidade encontrar graus de integração também entre os três cargos. O que pode estar relacionado a este resultado é a busca da alta administração bem como do sindicato, segundo Silva (2011) dentro da SEFAZ em resolver a questão da integração. Buscou-se inserir no contexto organizacional a integração entre seus membros. Na literatura, Walton (1973) defende que a qualidade de vida no trabalho possui dentre os oito critérios, a integração social na organização do trabalho, incluindo o relacionamento pessoal e o bom relacionamento.

Por sua vez, Huse e Commings (1985) definem que o fator adequado relacionamento com os demais empregados e superiores, se destaca com relação a QVT. Neste fator, o clima de confiança e respeito entre os empregados e a liderança

devem ser observados. Segundo Silva (2011) na SEFAZ é percebido às vezes um nível de relacionamento entre os servidores das unidades e os respectivos gestores. Os resultados obtidos na pesquisa de Ferreira (2011) demonstraram que para os trabalhadores, a QVT é indissociável das relações socioprofissionais harmoniosas, que incluem o bom relacionamento com os colegas e as chefias, e a prevalência do espírito de cooperação.

A variável FQVOINCP (incentivo ao crescimento profissional) também se mostrou significativa para a percepção de bem-estar na dimensão relacionamento com os colegas. Nesta dimensão foram observadas as afirmativas: *“Apoia o desenvolvimento pessoal”, “investe para que o servidor/colaborador não deixe a SEFAZ”, “Faz os servidores se sentirem orgulhosos por trabalhar na Sefaz”, “Oferece treinamento para os servidores”, “Possibilita a realização profissional dos seus servidores”, “Desenvolve programas de qualidade de vida na organização”*. Segundo Silva (2011) a SEFAZ possui alguns elementos que inclusive são desconhecidos de alguns servidores e dentre eles está o Plano de Carreira, sistema de avaliação de desempenho, PROCAD, o PDF, o sistema de indicadores, as metas organizacionais e os seus objetivos. Todos esses recursos podem ser significativos para a percepção do bem-estar na dimensão relação com os colegas, uma vez que o PDF por exemplo, vai reconhecer o trabalho de todos e dedicação no cumprimento de metas estabelecidas.

Para Walton (1973) um dos elementos que proporciona qualidade de vida, é a oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança (oportunidade de carreiras, desenvolvimento, ascensão de cargo, habilidades adquiridas, segurança no emprego). O incentivo ao crescimento profissional, mencionado por Ferreira (2011) como crescimento profissional, é requisito de QVT, uma vez que se refere à possibilidade de realização profissional no contexto organizacional. A variável clã de cultura também se mostrou significativa nesta dimensão, sendo justificada pelo fato dessa cultura poder se associar, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) às relações humanas, além do trabalho em equipe. Essa dimensão cultural possibilita a percepção de bem-estar na dimensão relação com os colegas, uma vez que na SEFAZ o relacionamento interpessoal é um dos valores identificados na organização (Silva, 2011). Uma das afirmativas contidas no questionário referente a cultura clã é: *“O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e*

participação. Essa afirmativa foi confirmada pelos resultados onde a cultura clã se mostra afetando o bem-estar positivamente, significando que na visão dos servidores, esse estilo gerencial é reconhecido, bem como o trabalho em equipe. Assim podemos inferir que esse resultado se dá pelo fato do trabalho em equipe fazer parte dos programas que foram implementados na SEFAZ a exemplo do GDFISCO e PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL.

Tabela 3 - Bem-estar dimensão Realização

Variável	Estimador	Erro padrão	T-valor	Significância
(Intercept)	5.291471	0.945103	5.599	3.35e-08 ***
factor(SEXO)1	0.089612	0.089341	1.003	0.316264
factor(SEXO)2	0.162465	0.458047	0.355	0.722951
factor(TEMPSEFAZ)1	0.037119	0.167395	0.222	0.824589
factor(TEMPSEFAZ)2	-0.163839	0.194180	-0.844	0.399162
factor(TEMPSEFAZ)3	-0.024581	0.202668	-0.121	0.903505
factor(TEMPSEFAZ)4	0.067074	0.223476	0.300	0.764179
factor(VINCULO)1	-0.257098	0.222005	-1.158	0.247313
factor(CATFUNC)1	-0.046548	0.125663	-0.370	0.711207
factor(CATFUNC)2	-0.112819	0.215608	-0.523	0.600995
factor(CATFUNC)3	-0.514633	0.168302	-3.058	0.002333 **
factor(ESCOLARIDADE)1	-1.171835	0.731280	-1.602	0.109607
factor(ESCOLARIDADE)2	-0.841915	0.726581	-1.159	0.247045
factor(ESCOLARIDADE)3	-0.900159	0.724558	-1.242	0.214612
factor(ESCOLARIDADE)4	-1.292648	0.745068	-1.735	0.083288 .
factor(FXETARIA)1	-1.039348	0.477212	-2.178	0.029815 *
factor(FXETARIA)2	-0.839326	0.483141	-1.737	0.082882 .
factor(FXETARIA)3	-0.606321	0.494150	-1.227	0.220325
factor(FXETARIA)4	-0.375571	0.501649	-0.749	0.454360
factor(FXETARIA)5	0.019721	1.128979	0.017	0.986070
factor(Lotacao)1	0.320172	0.122143	2.621	0.008992 **
factor(Lotacao)2	0.145178	0.126873	1.144	0.252985
factor(POSGERENCIAL)1	0.209682	0.117311	1.787	0.074398 .
factor(POSGERENCIAL)2	0.289553	0.279943	1.034	0.301417
FQVOSUP	0.032919	0.044477	0.740	0.459523
FQVORES	0.141178	0.050427	2.800	0.005287 **
FQVORELINT	0.003793	0.039677	0.096	0.923868
FQVOREC	0.058206	0.043521	1.337	0.181612
FQVOINCP	0.208845	0.046276	4.513	7.76e-06 ***
FQVOMERC	0.031717	0.040049	0.792	0.428716
FQVOHIER	-0.053782	0.044017	-1.222	0.222268
FQVOCLA	0.164361	0.042312	3.885	0.000114 ***
FQVOAD	0.032527	0.043218	0.753	0.451981

Notas : Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 Residual standard error: 0.9863 on 575 degrees of freedom (755 observations deleted due to missingness) Multiple R-squared: 0.5803, Adjusted R-squared: 0.5569 F-statistic: 24.84 on 32 and 575 DF, p-value: < 2.2e-16.

No modelo 3, percebe-se que as variáveis de controle: outros (CATFUN3), aqueles com idades entre 26,1 a 40 anos (FXETARIA1) e os lotados na Dat Norte (LOTACAO1) se mostraram significativas para explicar a percepção de bem-estar na dimensão realização. Porém essas variáveis com exceção de LOTACAO1, estão afetando negativamente a percepção de bem-estar na dimensão realização. Com relação a função exercida na SEFAZ o resultado negativo pode se justificar pelo fato desses funcionários não possuírem vínculo com a organização por não se tratar de concursados por exemplo. Este fator pode sim permitir que a percepção de bem-estar na dimensão realização seja menor, ou seja; quanto mais o funcionário não pertence efetivamente a organização, menos ele percebe o bem-estar nesta dimensão.

A variável que representa as idades 26,1 a 40 anos (FXETARIA1) mostra-se afetando a percepção de bem-estar negativamente. Uma justificativa que pode ser aplicada a este resultado, está no cruzamento dos dados. Feito a relação idade x vínculo por exemplo, constatamos que dos 136 terceirizados, 130 possuem idades entre 26,1 e 40 anos, representando um percentual de 95%. Diante desse resultados inferimos que estes, por serem terceirizados percebem menos o bem-estar na dimensão realização por não se sentirem pertencentes a organização, não fazem parte do quadro efetivo da mesma, não são concursados e a qualquer momento podem ser desligados, o que causa ainda uma certa insegurança. Porto e Sobrinho (2012) ao relacionarem o fator idade ao bem-estar na dimensão realização, identificaram que a idade contribuiu positivamente para a variância do bem-estar, sugerindo que a satisfação com a vida por exemplo pode aumentar com a idade, ou pelo menos não tende a diminuir. Neste caso, considero que o presente resultado não esteja tão distante dos resultados dos autores, uma vez que foram identificados neste modelo apenas uma parcela das idades pesquisadas, sendo a sua representação 10,41%.

Por outro lado, e sendo mais específico e mais próximo das afirmativas do questionário aplicado, Paschoal (2008) tem a realização como o envolvimento da percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. No questionário, a *realização* foi identificada através das seguintes afirmativas: “trabalho que executo é importante para mim”, “Tenho apoio da SEFAZ para o meu desenvolvimento pessoal”, “Sinto-me realizado profissionalmente na SEFAZ”, “Sinto-me bem trabalhando aqui”.

A dimensão incentivo ao crescimento profissional, mais uma vez aparece afetando a percepção de bem-estar. Levou-se em considerações afirmativas como *“Apoia o desenvolvimento pessoal”*, *investe para que o servidor/colaborador não deixe a SEFAZ*, *“Faz os servidores/colaboradores se sentirem orgulhosos por trabalhar na SEFAZ.”*, *“Oferece treinamento para os servidores/colaboradores.”* *“Possibilita a realização profissional dos seus servidores/colaboradores”*, *“Desenvolve programas de qualidade de vida na organização”*. Essas afirmativas corroboram com a teoria de Walton (1973) onde em um de seus oito critérios para qualidade de vida tem a Oportunidade futura para crescimento contínuo, onde nessa dimensão estão inclusas as oportunidades de carreiras, desenvolvimento, ascensão de cargo, habilidades adquiridas e segurança no emprego. O que pode configurar uma realização para os servidores da SEFAZ, uma vez que existem programas que possibilitam o crescimento profissional.

Dessen e Paz (2009) encontraram resultados semelhantes com relação a dimensão incentivo ao crescimento pessoal, onde na pesquisa das autoras, foi identificado como fator de influência na perspectiva de bem-estar. Os resultados de Estivalet *et.al* (2016) mostraram que a oportunidade de crescimento obteve o menor escore quando relacionado ao bem-estar, justificado pelos autores, pelo fato de a organização conter práticas insuficientes ou até mesmo inexistentes direcionadas ao crescimento profissional.

Além dos programas de incentivo ao crescimento profissional, o apoio ao desenvolvimento pessoal, uma das afirmativas do questionário e corroborando ainda com Walton (1973) ao tratar do desenvolvimento da ascensão de cargo, podemos citar ainda a Universidade corporativa do Serviço Público (UCS), que possui como finalidade a promoção, coordenação e execução de ações de capacitação, formação de servidores e gestão do conhecimento. Assim, quanto mais incentivo ao crescimento profissional, maior a percepção de bem-estar na dimensão realização.

A dimensão respeito, identificada com as seguintes afirmativas: *“Valoriza o trabalho dos servidores/colaboradores”*, *“Respeita a legislação que regula a relação funcional com os servidores/colaboradores”*, *“Respeita a liberdade de expressão, Respeita a privacidade”*, *“Investe na segurança dos servidores/colaboradores”*, pode ser justificada pela instituição em 2001 do programa SATISFAZ. Segundo Silva (2011), dentre os programas do SATISFAZ o NDSH propunha ações de valorização.

Para Silva (2001) a valorização das pessoas passa pela possibilidade de crescimento profissional, o que faz “coro” com a valorização do trabalho de servidores.

Walton (1973) afirma que o respeito dos superiores à liberdade de expressão dos empregados, isto é, o fato de os superiores permitirem que os empregados expressem seus pontos de vista sem temer represálias caracteriza-se como outra dimensão central da qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Warr (1987) defende que todo apoio dado pelos supervisores aos empregados consiste em um dos fatores responsáveis pelo bem-estar afetivo no trabalho. Ou seja, a qualidade de vida sob a ótica do respeito vai afetar o bem-estar do indivíduo positivamente. Assim, quanto maior o respeito maior a percepção de bem-estar na dimensão realização.

Neste modelo, mais uma vez a variável cultura clã (FQVOCLA) mostrou-se significativa para afetar a percepção de bem-estar do indivíduo na dimensão proposta, assim como nos modelos 1 e 2, uma vez que para que haja um desenvolvimento de boas relações interpessoais, boa integração social bem como a segurança no emprego e desenvolvimento faz – se necessário de fato que se esteja numa ambiente com características onde “aflore” a presença do trabalho em equipe, programas de comprometimento bem como o compromisso corporativo com os funcionários, como propõe a dimensão clã de cultura, proposta por Quinn e Cameron (2006). Neste sentido essa significância se justifica, pois, as ações impostas neste tipo de cultura, mais especificamente na cultura da SEFAZ, permitem que o indivíduo se sinta realizado. Ações como a PROMOSEFAZ, UCS, GEDEFISCO, contribuem para melhor percepção de realização profissional e fazem parte ainda do tipo de cultura clã.

Tabela 4 - Bem-estar dimensão Identificação com a Organização

Variável	Estimador	Erro	T-Valor	Significância
(Intercept)	2.397660	0.908462	2.639	0.008533 **
factor(SEXO)1	0.181549	0.087787	2.068	0.039079 *
factor(SEXO)2	-0.614441	0.450479	-1.364	0.173108
factor(TEMPSEFAZ)1	0.222379	0.165201	1.346	0.178797
factor(TEMPSEFAZ)2	0.246113	0.191255	1.287	0.198668
factor(TEMPSEFAZ)3	0.464912	0.199402	2.332	0.020069 *
factor(TEMPSEFAZ)4	0.479431	0.218811	2.191	0.028846 *
factor(VINCULO)1	0.803529	0.218335	3.680	0.000255 ***
factor(CATFUNC)1	-0.257727	0.123196	-2.092	0.036874 *
factor(CATFUNC)2	-0.716482	0.211537	-3.387	0.000755 ***
factor(CATFUNC)3	-0.121793	0.165573	-0.736	0.462283
factor(ESCOLARIDADE)1	-0.404124	0.719156	-0.562	0.574374
factor(ESCOLARIDADE)2	0.008572	0.714535	0.012	0.990433
factor(ESCOLARIDADE)3	-0.185920	0.712503	-0.261	0.794232
factor(ESCOLARIDADE)4	-0.451949	0.731649	-0.618	0.537008
factor(FXETARIA)1	-0.792431	0.435257	-1.821	0.069185 .
factor(FXETARIA)2	-0.623419	0.443291	-1.406	0.160161
factor(FXETARIA)3	-0.384358	0.454238	-0.846	0.397814
factor(FXETARIA)4	-0.081952	0.461442	-0.178	0.859099
factor(FXETARIA)5	-1.638938	1.095312	-1.496	0.135117
factor(Lotacao)1	0.179873	0.119835	1.501	0.133902
factor(Lotacao)2	-0.004048	0.124529	-0.033	0.974080
factor(POSGERENCIAL)1	0.161030	0.115246	1.397	0.162869
factor(POSGERENCIAL)2	0.096939	0.275135	0.352	0.724719
FQVOSUP	-0.007795	0.043699	-0.178	0.858489
FQVORES	0.185515	0.049514	3.747	0.000197 ***
FQVORELINT	0.034665	0.039012	0.889	0.374592
FQVOREC	0.046316	0.042643	1.086	0.277866
FQVOINCP	0.060977	0.045491	1.340	0.180639
FQVOMERC	-0.108686	0.039030	-2.785	0.005533 **
FQVOHIER	0.078446	0.043085	1.821	0.069169 .
FQVOCLA	0.065546	0.041522	1.579	0.114980
FQVOAD	0.072778	0.042453	1.714	0.087009 .

Notas : Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 Residual standard error: 0.97 on 577 degrees of freedom (753 observations deleted due to missingness) Multiple R-squared: 0.4559, Adjusted R-squared: 0.4257 F-statistic: 15.11 on 32 and 577 DF, p-value: < 2.2e-16.

No modelo 4, três variáveis se mostraram afetando negativamente a percepção do bem-estar; CATFUN1 (agente de tributos), CATFUN2 (cargo comissionado) e FQVOMERC (cultura mercado). Os resultados relacionados à função, que se mostraram afetando negativamente a percepção do bem-estar, se mostram contrários aos resultados de Alves et al (2014) onde os que exercem função de chefia percebiam

maior o bem-estar dos que os que não chefes, mostrando que a função pode alterar a percepção de bem-estar. Os agentes de tributos correspondem a 35,28% e os comissionados 8,36%. Em 2009, segundo Silva (2011) ocorreu uma alteração no plano de carreira do grupo fisco com a abertura de atividades anteriormente restrita aos auditores fiscais para os agentes de tributos estaduais e modificações nas atividades dos próprios auditores fiscais. Uma mudança significativa no plano de carreira, implementada em 2002. Diante destas mudanças as atividades inerentes aos agentes de tributos aumentaram, assumindo atividades que também eram realizadas pelos auditores, porém o salário de ambos é totalmente diferente. Talvez a equiparação de função e não equiparação salarial possa alterar a percepção de bem-estar na dimensão identificação com a organização desses ATEs. Quanto aos cargos comissionados, quanto mais o funcionário não pertencer a organização, menor será a sua percepção de bem-estar na dimensão identificação com a organização. Isso se justifica pelo fato de no caso de uma organização pública, como a pesquisa, os cargos comissionados são indicações as quais não possuem vínculo efetivo com a empresa. Sobre a identificação com a organização, esta dimensão, reflete o sentimento de sentir-se parte da organização. Dessen e Paz (2010) ao tratar deste aspecto, apontam o orgulho de pertencer à organização em que trabalha. Braga *et al* (2017) constataram em sua pesquisa que a identificação com a organização constitui – se significativa como promoção de bem-estar. Diante disso, este fator apresentou – se significativo positivamente para os funcionários de uma instituição pública.

Uma outra variável que altera a percepção de bem-estar negativamente está identificada como cultura de mercado (FQVOMERC). Conforme Quinn e Cameron (2006), a organização funciona como um mercado, estando orientada para o ambiente externo em vez de assuntos internos, focando, portanto, em fornecedores, clientes, contratados, licenciados, sindicatos e reguladores. Assim, no caso dos resultados obtidos, quanto mais a organização é voltada para assuntos externos, quanto mais ela foca nos clientes, sindicatos e reguladores, menor é a percepção de bem-estar na dimensão organização.

As variáveis que contribuíram positivamente para percepção de bem-estar na dimensão identificação com a organização, SEXO1(masculino); TEMPSEFAZ3 (25 a 35 anos), TEMPSEFAZ4(acima de 35) e VINCULO1 (SEFAZ). O último concurso realizado na SEFAZ-BA para agente de tributos por exemplo, foi há trinta anos e para

auditor fiscal, 13 anos. O que demonstra um vínculo de muitos anos entre os empregados e a organização. Diante disso, inferimos que quanto maior for o tempo de empresa e quanto mais efetivo o vínculo for, maior será a percepção de bem-estar dos indivíduos na dimensão identificação com a organização. Os resultados aqui obtidos divergem dos resultados de Alves *et al* (2014) que não identificaram diferença ou significância entre tempo de serviço e bem-estar. Ou seja; o tempo de serviço não influenciou na percepção de bem-estar dos entrevistados.

Conforme os dados, foram identificados um percentual de 59% relacionado ao sexo masculino na SEFAZ, ou seja; maioria composta por homens. Os resultados indicam que o sexo masculino possui uma percepção maior de bem-estar para a dimensão de bem-estar identificação com a organização. Este resultado talvez possa ser explicado em função da lotação, uma vez que dos 886 lotados em Salvador, 804 são do sexo masculino, ou seja, apenas 82 são do sexo feminino. Está na capital talvez proporcione uma percepção maior de bem-estar. Ao contrário dos resultados aqui obtidos, a pesquisa de Alves *et al* (2014) não demonstrou relação entre sexo e bem-estar. Ou seja, conforme a pesquisa dos autores, ser homem ou mulher, não impacta na percepção de bem-estar dos indivíduos, não houve significância nos resultados. Os resultados de Andrade (2016) também apresentaram divergências relacionados a esta pesquisa, uma vez que as mulheres apresentaram maior percepção de bem-estar no trabalho que os homens. Em consonância com os resultados desta pesquisa, Andrade (2016) também encontrou resultados significantes quanto ao sexo, sendo o sexo masculino aquele que apresentou maior significância para os construtos de bem-estar. Ou seja; os homens percebem melhor o bem-estar. Autores como Paz (2004), Van Horn et al. (2004) consideram importante a identificação com a organização para o BET.

A variável FQVORES(respeito) também está afetando positivamente a percepção de bem-estar ou seja, quanto maior a valorização do trabalho dos servidores, quanto mais se respeita a legislação que regula a relação funcional com os servidores, quanto mais se respeita a privacidade e liberdade de expressão, maior será a percepção de bem-estar dos indivíduos desta organização. Conforme Silva (2016), o plano de carreira da SEFAZ possui entre outros objetivos a valorização das pessoas e do seu trabalho. Na dimensão respeito, a valorização ao trabalho dos servidores é uma característica. Sobre essa dimensão de qualidade de vida, Walton

(1974) ao definir critérios para qualidade de vida, define o constitucionalismo, correspondente a existência de normas que estabelecem direitos e deveres. Direitos à privacidade, tratamento justo e liberdade de diálogo. Essas características são similares as afirmativas da dimensão respeito de QVT do questionário aplicado. Nas afirmativas temos: valorização do trabalho, respeito a legislação que regula a relação funcional com os servidores, respeito a liberdade de expressão e respeito a privacidade.

Tabela 5 - Bem-estar dimensão Condições de Trabalho

Variável	Estimador	Erro	T-Valor	Significância
(Intercept)	3.397555	0.864144	3.932	9.46e-05 ***
factor(SEXO)1	-0.022811	0.083365	-0.274	0.7845
factor(SEXO)2	0.386872	0.428699	0.902	0.3672
factor(TEMPSEFAZ)1	0.159619	0.156245	1.022	0.3074
factor(TEMPSEFAZ)2	-0.047757	0.181072	-0.264	0.7921
factor(TEMPSEFAZ)3	-0.018120	0.189208	-0.096	0.9237
factor(TEMPSEFAZ)4	0.160990	0.207730	0.775	0.4387
factor(VINCULO)1	-0.227749	0.207566	-1.097	0.2730
factor(CATFUNC)1	-0.033308	0.117213	-0.284	0.7764
factor(CATFUNC)2	0.088476	0.201156	0.440	0.6602
factor(CATFUNC)3	-0.038395	0.157493	-0.244	0.8075
factor(ESCOLARIDADE)1	-1.678979	0.684358	-2.453	0.0144 *
factor(ESCOLARIDADE)2	-1.511423	0.679847	-2.223	0.0266 *
factor(ESCOLARIDADE)3	-1.623848	0.678048	-2.395	0.0169 *
factor(ESCOLARIDADE)4	-1.139861	0.696284	-1.637	0.1022
factor(FXETARIA)1	-0.160284	0.413990	-0.387	0.6988
factor(FXETARIA)2	-0.056587	0.420765	-0.134	0.8931
factor(FXETARIA)3	0.087478	0.431424	0.203	0.8394
factor(FXETARIA)4	0.089848	0.438376	0.205	0.8377
factor(FXETARIA)5	0.904759	1.042257	0.868	0.3857
factor(Lotacao)1	-0.004166	0.113968	-0.037	0.9709
factor(Lotacao)2	-0.146370	0.118457	-1.236	0.2171
factor(POSGERENCIAL)1	0.204290	0.109668	1.863	0.0630.
factor(POSGERENCIAL)2	0.491502	0.261837	1.877	0.0610.
FQVOSUP	0.528202	0.041555	12.711	< 2e-16 ***
FQVORES	0.005280	0.047120	0.112	0.9108
FQVORELINT	-0.044068	0.037107	-1.188	0.2355
FQVOREC	-0.063197	0.040543	-1.559	0.1196
FQVOINCP	-0.017584	0.043290	-0.406	0.6848
FQVOMERC	-0.036247	0.037112	-0.977	0.3291
FQVOHIER	0.064025	0.041003	1.561	0.1190
FQVOCLA	0.047482	0.039462	1.203	0.2294
FQVOAD	0.085267	0.040390	2.111	0.0352 *
FQVOAD	0.072778	0.042453	1.714	0.087009.

Notas : Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 Residual standard error: 0.9231 on 579

degrees of freedom (751 observations deleted due to missingness) Multiple R-squared: 0.5961, Adjusted R-squared: 0.5737 F-statistic: 26.7 on 32 and 579 DF, p-value: < 2.2e-16

O modelo 5 demonstra as variáveis de controle Escolaridade 1, Escolaridade 2 e Escolaridade 3 afetando a percepção de bem-estar na dimensão Condições de trabalho negativamente. As variáveis correspondem respectivamente: nível médio completo, nível superior completo e pós-graduação *latu sensu*. Os resultados apontam que, quanto maior o nível de escolaridade, menor a percepção de bem-estar na dimensão condições de trabalho. Esse resultado pode ser justificado pelo fato das funções como auditor fiscal e agente de tributos por exemplo, exigirem nível superior, ou seja; quando se possui um nível alto de escolaridade, o indivíduo se torna um pouco mais exigente quanto as condições de trabalho porém, pode-se inferir que nesta organização conforme os dados adquiridos, os que possuem nível superior e pós graduação totalizam 1150 representando um percentual de 83%, assim podemos concluir que todos possuem as mesmas condições de trabalho e não há diferenciação por conta da escolaridade. Ao contrário dos resultados aqui obtidos, Alves *et al* (2014) identificaram que o nível de escolaridade não influenciou a percepção de bem-estar dos entrevistados. Seguindo este resultado, Porto e Sobrinho (2012) obtiveram resultados onde a escolaridade afetou positivamente a percepção de bem-estar de uma determinada organização do ramo de educação.

O suporte a execução do trabalho, variável que afeta a percepção de bem-estar positivamente, está relacionada à liberdade para executar o trabalho conforme o estilo pessoal, fornecimento de infraestrutura necessária, bom suporte tecnológico e outras afirmativas já mencionadas. Sobre esses aspectos que asseguram o suporte a execução do trabalho, Ferreira (2016) considera que o investimento nas pessoas com objetivo de minimizar os riscos ocupacionais através dos cuidados com segurança no ambiente de trabalho e esforços físicos e mentais. No caso dos servidores da SEFAZ esse resultado pode ser justificado pelo fato de por exemplo em alguns cargos haver por exemplo a possibilidade do “home office”, o que permite uma variabilidade no estilo de trabalho. Alves (2014) obteve em sua pesquisa, que o suporte material é um preditor positivo de bem-estar. Essa variável tem a ver com as condições físicas e equipamentos de trabalho.

O questionário deste trabalho identificou como suporte a execução do trabalho as afirmativas: “dá liberdade para executar o trabalho no estilo pessoal”; “Fornece

infraestrutura material necessária para execução do trabalho”; “Fornece bom suporte tecnológico para desempenho de trabalho” e outros. O modelo de Hackman e Oldham (1975) já mencionava Autonomia como um fator da qualidade de vida, onde a autonomia permite liberdade ao executante de planejamento e execução de seu trabalho. Conforme Tamayo e Troccoli (2002), algumas variáveis de suporte organizacional, envolvem os processos de gestão que inclusive podem diminuir a exaustão emocional, porém para isso, os processos precisam ser executados de forma participativa e colaboradora, com a preocupação de incentivar e valorizar o trabalho dos funcionários.

A variável Cultura Adhocrática mostrou-se significativa para percepção de bem-estar na dimensão condição de trabalho. Os resultados aqui obtidos podem se justificar pois a inovação, passou a fazer parte do planejamento estratégico da SEFAZ-BA a partir de 2000, segundo Silva (2016). Segundo o modelo de Cameron e Quinn (2006), trata-se de uma cultura voltada à inovação. Os resultados diferem dos obtidos por Domenico et al (2006) onde o tipo cultura Adhocracia não apresentou correlação com o valor Bem-Estar dos empregados. Para os autores, a justificativa está em que a organização adhocrática seja entendida acima de tudo pelos valores organizacionais: Autonomia e em oposição a tudo que leve à estabilidade e manutenção do *status quo*. Fernandes (2015) tem a cultura adhocrática como aquela que valoriza o pioneirismo da liderança e que tem perfil visionário e orientado ao risco. Os resultados obtidos ainda corroboram com os resultados de Dissen e Paz (2009) que encontraram fatores relacionados as condições de trabalho tratando da existência de infraestrutura material e promoção de um ambiente que contribua para a saúde do trabalhador.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trouxe a possibilidade de apreciar a correlação existente entre os três componentes: bem-estar, cultura e qualidade de vida e suas respectivas dimensões e indicadores na percepção dos servidores públicos do Estado da Bahia pertencentes à SEFAZ-BA. Primeiramente identificou-se as dimensões das variáveis percebidas pelos colaboradores configuradas conforme afirmativas do questionário. Em seguida, foram identificados os fatores que explicam a natureza do bem-estar no trabalho: valorização, Relacionamento com os colegas, realização, identificação com a organização e condições de trabalho. Por fim, com a análise de regressão, identificou-se que os indicadores de qualidade de vida no trabalho e os tipos de cultura atuam como influenciadores afetando a percepção de bem-estar no âmbito da SEFAZ-BA.

Ainda foi possível perceber que as variáveis gênero, idade e escolaridade, não apontaram relação com o bem-estar no trabalho nos modelos 1, 2 sendo possível afirmar que o contexto de trabalho é mais importante para a percepção do bem-estar do trabalho do que características demográficas. Este resultado corrobora com os resultados de Porto e Sobrinho (2012) onde as variáveis demográficas, ainda que apontando relações fracas, se mostraram afetando a percepção de bem-estar. O tipo cultural clã apareceu em três dos cinco modelos analisados. Mas, os resultados também indicaram que em alguma medida os tipos adhocracia e mercado também influenciam o bem-estar dos servidores, ainda que negativamente, como foi o caso da cultura de mercado. A cultura hierárquica não se manifestou na correlação estabelecida, indicando que a existência de elementos burocráticos não contribui e não influencia a percepção de bem-estar em nenhuma de suas dimensões, na percepção dos servidores/funcionários da SEFAZ.

Diante dos resultados é possível responder à pergunta norteadora deste trabalho: “como a percepção dos indivíduos de bem-estar é afetado pela qualidade de vida e os tipos de cultura organizacional?” Através dos indicadores de qualidade de vida e tipos de cultura, foi possível identificar as correlações existentes entre as três variáveis. Para cada dimensão de bem-estar, indicadores de qualidade de vida e tipos cultural se mostraram significativos para afetar a percepção de bem-estar. Os resultados ainda permitiram perceber, que existem variáveis de controle que também

afetam a percepção do bem-estar, como foi o caso das variáveis escolaridade, função, sexo, vínculo e tempo de empresa. No caso das variáveis de controle, algumas delas, afetam negativamente a percepção de bem-estar, como foi o caso da função e escolaridade.

Como principais contribuições desta pesquisa, alguns pontos podem ser destacados: a maior frequência da cultura clã se apresentando significativa afetando a percepção do bem-estar em três dos cinco modelos estabelecidos. O pioneirismo da presente pesquisa ao relacionar as três variáveis de forma distintas, além da verificação da influência que a qualidade de vida e os tipos culturais podem exercer sobre a percepção de bem-estar de servidores públicos, mais especificamente, da SEFAZ-BA.

A pesquisa, ao indicar a relação do bem-estar com os tipos de cultura e qualidade de vida, pode oferecer aos gestores a possibilidade de atuar especificamente sobre indicadores de qualidade de vida e cultura que possam permitir ao funcionário identificação com a organização, ações que o façam sentir-se valorizado e respeitado. Além disso, os resultados permitem que a organização identifique quais características pode buscar para desenvolver em seus membros e focar no desenvolvimento, de médio e longo prazos.

Sobre as limitações desta pesquisa está o fato da análise de uma única organização, de um setor público. Como sugestão futura, a possibilidade de uma pesquisa mais específica onde se verifique a influência da variável de controle escolaridade na dimensão de bem-estar condições de trabalho em funcionários de setores diferentes, como por exemplo, o pessoal da área operacional de uma indústria, onde em sua maioria não possui nível de escolaridade maior que o nível médio, para assim poder verificar se essa variável afetaria a percepção de bem-estar positivamente ou negativamente. Isso contribuiria para identificarmos as diversas percepções de bem-estar de funcionários de diferentes funções organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, D. J.; Siqueira, M. M. M. Relações entre percepção da estrutura organizacional e bem-estar de profissionais de uma empresa em processo de privatização. RIBEIRO, J.; LEAL, I. (orgs.). *In: CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA DA SAÚDE.*, 5. 2004, Lisboa. **Actas** [...]. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. p. 671-677.
- ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.
- ALVES, Valdenis de Deus; NEIVA, Elaine Rabelo Maria das Graças; PAZ, Torres Da. Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. **Psicologia em Pesquisa**, UFJF, v.8, n.2, p. 159-169, jul.-dez. 2014.
- ALVI, Huma Abid; HANIF, Mehmood; ADIL, Muhammad Shahnawaz; AHMED Rizwan Raheem; VVEINHARDT, Jolita. Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. **European Journal of Business and Management**, v.6, n.27, 2014.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: \_\_\_\_\_. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, 1994. v. 2, p. 39-78.
- BRAGA, Gleisa Guerra de Assis; FERRAZ, Serafin Firmo de Souza; LIMA, Tereza Cristina Batista de. Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, 2014.
- BYRNE, B. M. Burnout. Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. **American Educational Research Journal**, v.31, p.645-673, 1994.
- CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons 2006.
- CAMPBELL, Angus; CONVERSE, Philipe; RODGERS, Willard L. **The quality of American life: perceptions, evaluations, na satisfactions**. New York:Russell Sage Foundation, 1976.
- CARNEIRO, Laila Leite; FERNANDES, Sônia Regina Pereira. Bem-estar pessoal nas organizações e locus de controle no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. 2015, v.15, n.3, p. 257-270. ISSN 1984-6657. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.3.599>.

COUTO, Priscila Roriz; PASCHOAL, Tatiane. Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. **Psicologia argumento**, Curitiba, v.30, n. 70, jul./set. 2012.

DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, v.53, p.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**, v. 26, n. 3, p. 549-556, jul.-set. 2010

DIENER, Ed. Subjective Well-Being. **Psychological Bulletin**, v.95, n. 3, 1984.

DIENER, Ed; SUH, Eunkook; OISHI, Shigehiro. Recent findings on subjective well-being. **Indian journal of clinical psychology**, v. 24, p. 25-41, 1997.

DOMENICO, Silvia Marcia Russi de; SIDNEY, Z. Latorre; TEXEIRA, Maria Luisa Mendes. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. *In*: ENANPAD. **Anais** [...] 2006.

ESTIVALETE, Vania De Fatima Barros; ANDRADE, Tais de; FALLER, Lisiane Pellini; STEFANAN, Aline Armanini; SOUZA, Daiane Lopes. Suporte social e suporte organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.14, n.2, maio /ago. 2016.

FARQUHAR, Morag. Elderly people's definitions of quality of life. **Soc. Sci. Med.** v. 41, n. 10, p. 1439-1446, 1995.

FERNANDES, Roberto Fabiano; da Cunha Lemos, Dannyela; Gaia Hoffmann, Micheline; Ghisi Feuerschütte, Simone. **O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, 2015.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Patricia Itala Ferreira; organização Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

FLEURY, M. Tereza Leme. **O desvendara cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. 2. ed. São Paulo: [s.n.], 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: QVT conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 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, p.76-94, jan.-jul. 2010.

HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 1975.

HUSE, E. F. ; CUMMINGS, T. F. **Organization development and change**. St. Paul, MN : West-Publishing Co., 1985.

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**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAND, K. C. Social indicators models: an overview. *In* : LAND, K. C. ; SPILERMAN, S. (orgs.). **Social indicator models**. New York: Russell Sage Foundation, 1975. p. 5-36.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 14. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422, 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.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New York: Prentice Hall, 1983.

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. 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, 2003.

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

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A. (orgs.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2000. p. 127-154.

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, p. 76-94, 2010.

PORTO, Juliana Barreiros; SOBRINHO, Fábio Rocha. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 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 ago. 2018.

RAPHAEL, Dennis et al. Quality of life indicators and health: current status and emerging conceptions. *Social indicators research*, v. 39, n. 1, p. 65-88, 1996.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 141-166, 2001. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141

RYFF, Carol D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, v. 57, n. 6, p. 1069, 1989.

RYFF, Carol D.; KEYES, Corey Lee M. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, v. 69, n. 4, p. 719, 1995.

RYFF, Carol D.; SINGER, Burton H. Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. **Journal of happiness studies**, v. 9, n. 1, p. 13-39, 2008.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, p. 339-358, 1983.

SANT'ANNA, Liliâne Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

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

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo; Atlas, 2009.  
SCHEIN, Edgar. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. N.Y: John Wiley & Sons, 2004.

SOUTO, 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.

SOUTO, S. de O.; REGO, José Arménio. Como as percepções de espírito de camaradagem explicam a felicidade dos colaboradores: o papel moderador da necessidade de pertença. *In: ENANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD,.2007.

SOUZA, Élide 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. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 5, n. 1, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

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**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 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. [Salvador]: [s.n.], 2011.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.

TAMAYO, Mauricio Robayo; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

TRALDI, Maria Teodora Farias; DEMO, Gisela. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it. **Sloan management review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WATERMAN, Alan S. Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. **Journal of personality and social psychology**, v. 64, n. 4, p. 678-691, 1993.

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

WINTER. **Anthropology 3 Introduction to Cultural Anthropology**. [S. l.]: Dartmouth Hall, 2009.

## ANEXO A - AFIRMATIVAS RELACIONADAS A CULTURA ORGANIZACIONAL

N	Descrição	Dimensão
1	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.	Clã
2	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para expor e correr riscos.	Adhocrática
3	A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.	Mercado
4	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	Hierarquia
5	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio.	Clã
6	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir riscos.	Adhocrática
7	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, fortemente orientado aos resultados.	Mercado
8	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização ou de deficiência operacional estável.	Hierarquia
9	O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.	Clã
10	O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	Adhocrática

11	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização.	Mercado
12	O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	Hierarquia
13	O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado.	Clã
14	O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o pioneiro.	Adhocrática
15	O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance das metas. Determinação e superação são temas comuns.	Mercado
16	O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante.	Hierarquia
17	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes.	Clã
18	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas.	Adhocrática
19	A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras é preocupação dominante.	Mercado
20	A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes.	Hierarquia
21	A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas.	Clã

22	A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos.	Adhocrática
23	A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser a melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial.	Mercado
24	A organização define sucesso tendo por base destacar-se entre as instituições do seu segmento.	Hierarquia

## ANEXO B - AFIRMATIVAS RELACIONADAS AO BEM-ESTAR

item	Dimensão
O trabalho que executo é importante para mim.	Realização
O trabalho que exerço é valorizado pela SEFAZ.	Valorização
O trabalho que desempenho é importante para a sociedade.	Valorização
Sou recompensado por minha competência pela SEFAZ.	Recompensa (valorização?)
Sou admirado por meus colegas pelo trabalho que faço.	Relação com colegas
Tenho liberdade para executar minhas atividades com meu estilo pessoal.	Condições de trabalho
Tenho a infraestrutura material necessária para a execução do meu trabalho.	Condições de trabalho
Tenho o apoio da SEFAZ para o meu desenvolvimento pessoal.	Realização
Sinto-me realizado profissionalmente na SEFAZ.	Realização
Sinto-me seguro com a possibilidade de permanência na SEFAZ.	Oportunidade de crescimento/valorização?
Tenho um bom suporte tecnológico para o desempenho do meu trabalho.	Condições de trabalho
As relações sociais com meus colegas influenciam positivamente o meu trabalho.	Relação com colegas
Sinto-me bem com o estilo de relacionamento da minha chefia.	Relação com a chefia
Considero justa a remuneração que recebo.	Recompensa
Tenho orgulho de pertencer à SEFAZ.	Identificação com a organização
Sinto-me bem trabalhando aqui.	Realização

### ANEXO C - AFIRMATIVAS DE QUALIDADE DE VIDA

Item	Dimensão
1. Valoriza o trabalho dos servidores/colaboradores.	Respeito
2. Recompensa a competência no trabalho.	Recompensa
3. Dá liberdade para o executar o trabalho com seu estilo pessoal.	Suporte à execução do trabalho
4. Fornece a infraestrutura material necessária para a execução do trabalho.	Suporte à execução do trabalho
5. Apoiar o desenvolvimento pessoal.	Incentivo ao crescimento Profissional
6. Investe para que o servidor/colaborador não deixe a SEFAZ.	Incentivo ao crescimento Profissional
7. Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho.	Suporte à execução do trabalho
8. Possibilita relações sociais agradáveis entre os servidores/colaboradores.	Relacionamento Interpessoal
9. Estimula o bom relacionamento entre chefias e servidores/colaboradores.	Relacionamento Interpessoal
10. Remunera de forma justa os servidores/colaboradores.	Recompensa
11. Faz os servidores/colaboradores se sentirem orgulhosos por trabalhar na SEFAZ.	Incentivo ao crescimento Profissional
12. Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável.	Suporte à execução do trabalho

13. Assegura uma adequada jornada de trabalho.	Suporte à execução do trabalho
14. Exige respeito dos superiores para com seus servidores/colaboradores.	Relacionamento Interpessoal
15. Estimula o apoio dos superiores a seus servidores/colaboradores.	Relacionamento Interpessoal
16. Exige respeito dos servidores/colaboradores para com seus superiores.	Relacionamento Interpessoal
17. Reconhece os bons servidores/colaboradores.	Recompensa
18. Oferece treinamento para os servidores/colaboradores.	Incentivo ao crescimento Profissional
19. Tem um sistema de promoção justo.	Recompensa
20. Tem um sistema de comunicação claro.	Suporte à execução do trabalho
21. Reconhece os servidores/colaboradores leais.	Recompensa
22. Respeita a legislação que regula a relação funcional com os servidores/colaboradores.	Respeito
23. Respeita a liberdade de expressão.	Respeito
24. Respeita a privacidade.	Respeito
25. Promove eventos de recreação e lazer.	Recompensa
26. Possibilita a realização profissional dos seus servidores/colaboradores.	Incentivo ao crescimento Profissional
27. Investe na segurança dos servidores/colaboradores.	Respeito
28. Desenvolve programas de qualidade de vida na organização	Incentivo ao crescimento Profissional