

Uma questão de interpretação: como esquemas compartilhados de significados moderam o impacto do clima organizacional no bem-estar do trabalhador

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar como os esquemas compartilhados de significados dos trabalhadores de empresas brasileiras moderam o efeito do clima organizacional na apreciação do bem-estar no trabalho. Por meio de 169 casos válidos, três classes esquemáticas foram identificadas: Integrada; Dependente pouco responsiva; Independente, os quais os itens referentes à dimensão autonomia são independentes da apreciação acerca do suporte da chefia e do bem-estar. Os resultados apontam que quanto maior o grau de integração, maior a autoestima e a autoeficácia do trabalhador; em classes em que há maior interdependência entre as dimensões do clima, maior o efeito da integração na autoestima e autoeficácia; em classes em que há maior independência entre as dimensões do clima organizacional, maior o efeito da ênfase na avaliação de desempenho na eficiência e na eficácia.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho, clima organizacional, esquemas compartilhados de significados.

A matter of interpretation: how shared meaning schemas moderate the impact of organizational climate on worker well-being

Abstract

The present study aims to analyze how the shared meaning schemas of workers in Brazilian companies moderate the effect of organizational climate on the appreciation of well-being at work. Through 169 valid cases, three schematic classes were identified: Integrated; Unresponsive dependent; Independent, which the items referring to the autonomy dimension are independent of the appreciation about the support of the leadership and well-being. The results indicate that the greater the degree of integration, the greater the worker's self-esteem and self-efficacy; in classes where there is greater interdependence between the dimensions of climate, the greater the effect of integration on self-esteem and self-efficacy; in classes where there is greater independence between the dimensions of the organizational climate, the effect of the emphasis on performance evaluation on efficiency and effectiveness is greater.

Keywords: well-being at work, organizational climate, shared meaning schemes.

Une question d'interprétation: comment les schémas de sens partagé modèrent l'impact du climat organisationnel sur le bien-être des travailleurs

La présente étude vise à analyser comment les schémas de sens partagé des travailleurs dans les entreprises brésiliennes modèrent l'effet du climat organisationnel sur l'appréciation du bien-être au travail. A travers 169 cas valides, trois classes schématiques ont été identifiées : Intégrée ; Personne à charge qui ne répond pas ; Indépendant, dont les items faisant référence à la dimension d'autonomie sont indépendants de l'appréciation sur le soutien du leadership et le bien-être. Les résultats indiquent que plus le degré d'intégration est élevé, plus l'estime de soi et l'auto-efficacité du travailleur sont élevées; dans les classes où il y a une plus grande interdépendance entre les dimensions du climat, plus l'effet de l'intégration sur l'estime de soi et l'auto-efficacité est important ; dans les classes où il y a une plus grande indépendance entre les dimensions du climat organisationnel, l'effet de l'accent mis sur l'évaluation de la performance sur l'efficacité et l'efficacé est plus important.

Mots-clés: bien-être au travail, climat organisationnel, dispositifs de sens partagé.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações como um todo, de qualquer tipo de segmento, sofrem pressões para que sejam efetivadas em promover o bem-estar do trabalho. Nesta perspectiva, cresce o interesse na pesquisa acerca do bem-estar nas organizações (PAZ et al., 2020), tanto que ocorreu um forte crescimento em pesquisas sobre felicidade, bem-estar e qualidade de vida no trabalho (GOMES et al., 2019). No presente estudo, foi trabalhado a questão do bem-estar no trabalho, visto que é um tema bastante complexo, pois descobrir o quanto as pessoas se consideram felizes no seu ambiente de trabalho ou em que medida são capazes de realizar plenamente suas potencialidades se tornou um desafio para diversos pesquisadores espalhados em diferentes países (SIQUEIRA e PADOVAM, 2008).

De acordo com Rocha Sobrinho e Porto (2012), em seu estudo sobre perspectiva gerencial, foi demonstrado que os fatores do clima organizacional impactam no bem-estar dos funcionários, porém a maioria dos estudos organizacionais não consideram a relacionalidade nem a multiplicidade, ou seja, as atitudes e os significados devem demonstrar as suas relações, assim como organizar as respostas em grupos de acordo com suas divergências e similaridades (DIMAGGIO et al., 2018). Assim, reconhecer que trabalhadores interpretam o clima organizacional nas organizações por meio de um processo de informação social que diz respeito ao significado que os funcionários atribuem às políticas, práticas e procedimentos que eles experimentam e os comportamentos que observam (EHRHART; SCHNEIDER; MACEY, 2013), se manifesta como necessário. No ensejo de compreender esse processo de interpretação, Paz et al. (2020) apontam que a literatura tem apresentado testes de modelos de mediação/moderação de esquemas compartilhados sobre o clima para compreender o bem-estar dos empregados e subsidiar a gestão para a implantação de estratégias adequadas às realidades organizacionais. No entanto, esses estudos ainda partem de pressupostos considerados equivocados acerca da natureza da formação de esquemas interpretativos sobre a realidade

Buscando preencher essa lacuna, nós assumimos neste estudo que esquemas de significados compartilhados se manifestam por meio de tais de interpretações acerca da realidade direta, em que trabalhadores tomam senso do clima compondo as várias dimensões do clima organizacional como redes de significados. Por essa razão, a proposta deste estudo é analisar por meio da técnica de análises de classes correlacionais (CCA) de Boutyline (2017) os esquemas compartilhados de significado, de forma que seja possível capturar esquemas em sua totalidade utilizando-se de abordagem de modularidade de redes de variáveis. Isso permite

que seja possível verificar por meio da similaridade de respostas a itens de um questionário diferentes subgrupos em uma amostra não pela concordância, mas pelo padrão de respostas tidas como relevantes. Pois, como apontam Dimaggio et al. (2018), indivíduos que dão uma mesma resposta a um item podem ter razões totalmente distintas para tal.

Tendo como base dados coletados de trabalhadores brasileiros por meio de um levantamento online, primeiramente, nós avaliamos o efeito dos aspectos exógenos do clima organizacional no bem-estar do trabalhador, que remetem à política de pessoal da organização em termos de integração (LAWRENCE e LORSCH, 1967; NAUTA e SANDERS, 2000), pressão para produzir (TAIRA, 1996) e ênfase na avaliação de desempenho (ANNETT, 1969; KOPELMANN, 1986). Depois, pressupondo que essas dimensões afetam o bem-estar no trabalho de forma moderada pelos esquemas compartilhados acerca dos aspectos endógenos do clima organizacional, como o bem-estar na empresa (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994; GUEST, 1998), autonomia no trabalho (CHERNS, 1976; KLEIN, 1991) e suporte com a chefia (CUMMINS, 1990; EISENBERGER et al., 2002), nós consideramos que esses três aspectos mais íntimos e diretos podem apresentar múltiplas interpretações, em que buscamos capturar sua complexidade por meio de classes correlacionais. Diante disto, através das nossas análises, definimos três classes correlacionais: Classe 1 – Integrada, a qual a correlação entre as variáveis é forte e positiva entre as variáveis, indicando que existe uma afinidade na avaliação entre preocupação com Bem-estar, Autonomia do trabalhador e Suporte da Chefia; Classe 3 – Dependente pouco responsiva, a qual os indivíduos interpretam que suporte da chefia e autonomia apresentam grau de dependência, especialmente no que se refere à empatia dos superiores; Classe 4 – Independente, a qual os itens referentes à dimensão autonomia são independentes da apreciação acerca do Suporte da Chefia e do Bem-estar. Logo, apontamos que se classes são diferentes formas de pensar sobre esses aspectos mais íntimos do clima, elas são relevantes para o julgamento do trabalhador e moderam o efeito dos elementos exógenos do clima no bem-estar no trabalho, cujos fundamentos, métodos e análise são apresentados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Esquemas compartilhados de significado

Segundo Wood et al. (2018), esquemas são uma estrutura de memória flexível, adquirida e atualizada automaticamente a partir de atividade padronizada, composta por associações neurais multimodais. São pessoais específicas bem como uma forma não declarativa de cultura. Pode-se dizer também que os esquemas são processos interpretativos

que mediam nossa compreensão do mundo (GARRO, 2000). Harris (1994) afirma que um subconjunto de esquemas da pessoa é particularmente central para entender como a cultura de uma organização é incorporada de forma congênita nos indivíduos, sendo a interpretação dos estímulos organizacionais - conceitos, eventos, pessoas e grupos - guiada pelos esquemas específicos desses estímulos e por fim, os esquemas compartilhados por indivíduos são construídos a partir de vários tipos de experiência em comum (STRAUSS e QUINN, 1997).

O estudo de significados compartilhados tem sido bastante abordado dentro da abordagem de cultura organizacional. Para Shane (2004), os significados compartilhados são os entendimentos emergentes criados pelos membros do grupo à medida que interagem entre si. Podemos denominar os significados compartilhados como resultado, em parte, das experiências compartilhadas entre as pessoas envolvidas na interação colaborativa: sua história, valores, pensamentos, emoções e interpretações de seu mundo (O'DONNELL e THARP, 2012). O entendimento cultural pode ser considerado uma forma de memória coletiva; recursos utilizados variavelmente por indivíduos na reconstrução do passado e na compreensão do presente (GARRO, 2000).

Cada indivíduo da organização interpreta de forma pessoal o significado do bem-estar no ambiente de trabalho, todavia tais formas de interpretar, quando emergem tendem a apresentar padrões similares, o que nos leva a dizer que elas são, de alguma forma, compartilhadas. Para capturar tais “porções” de interpretações compartilhadas sobre o clima é que buscamos métodos formais recentes de análise de esquemas culturais. Em particular usamos a análise de classes correlacionais, pois ela vem se destacando como uma nova forma investigar, nos estudos organizacionais, não apenas questões consensuais acerca do compartilhamento de crenças, mas sim relações mais complexas que aproxima de como nós efetivamente pensamos a realidade (ROSSONI et al., 2021).

2.2 O bem-estar no trabalho

Ryff e Keyes (1995) definem o bem-estar como um domínio que abrange, por um lado, a autoestima positiva, que se manifesta por meio de relações de qualidade com os outros, crescimento contínuo e desenvolvimento. Por outro lado, com autoeficácia, que envolvem apreciações de vida com propósito e capacidade de autodeterminação. Com o passar dos anos, o bem-estar entrou na psicologia organizacional associando-se a um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo) (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). As questões de saúde e comportamento do indivíduo dominaram as

publicações sobre os estudos de psicologia organizacional em relação ao bem-estar no trabalho (CORRÊA et al., 2016). Nessa vertente, Dessen e Paz (2010) definem que bem-estar no trabalho seria a realização de desejos e a satisfação das necessidades dos indivíduos ao desempenhar suas funções nas atividades laborais, ocorrendo uma relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização.

O vínculo do bem-estar no trabalho com o contexto organizacional se dá, segundo Siqueira (2003), por meio do envolvimento e de vínculos afetivos positivos de satisfação em um ambiente favorável. Assim, para Paz (2004), o papel da organização é promover essa satisfação das necessidades pessoais e da realização dos desejos de seus funcionários para que conseqüentemente busque atitudes positivas e crie ambientes saudáveis de trabalho, proporcionando a reciprocidade do empregado e da organização. De forma que o suporte organizacional, quando é oferecido pela organização, gera reciprocidade e comprometimento do funcionário. Ademais, o ambiente de trabalho em que o indivíduo se encontra satisfeito mentalmente e fisicamente, sentindo-se seguro e confortável para exercer suas funções, promove a satisfação do bem-estar no trabalho (PAULI; CERRUTI; ANDRÊIS, 2018). Por essas razões, o bem-estar no trabalho é um conceito que caracteriza qualidade de vida no trabalho e pode ser visto como um determinante importante da produtividade do indivíduo (KUOPPALA; LAMMINPÄÄ; HUSMAN, 2008), e é por essas razões que nós capturaremos neste estudo o bem-estar no trabalho por meio de dimensões da autoestima e da autoeficácia. Seguindo Walker (2015), usamos Cast e Burke (2002), que definem a autoestima como sendo um resultado e um ingrediente necessário do processo de auto verificação que ocorre dentro dos grupos, o qual mantém o indivíduo e o grupo. Já a autoeficácia é o grau em que as pessoas percebem que têm a capacidade de afetar o meio ambiente (Schwarzer, 1993).

2.3 Clima organizacional

O clima organizacional é definido por Koys e Decotiis (1991) como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência multidimensional”, que, por sua vez, é “compartilhado pelos membros de uma unidade da organização”, em que sua “função é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”. As rotinas organizacionais, políticas institucionais, procedimentos padrões e práticas formam as percepções compartilhadas entre as pessoas de como se manifesta o clima organizacional dentro do ambiente de trabalho (BOWEN e OSTROFF, 2004). Segundo Payne e Mansfield (1973), a concepção da relação entre o nível da organização e do indivíduo tem a finalidade de demonstrar as necessidades, valores e condutas formais com a adequação,

valores e interesses individuais. O clima organizacional demonstra a motivação, produtividade, assim como a satisfação emocional e material dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

Apesar de ter um conjunto de dimensões bem definidas na literatura, cada organização possui sua própria característica de seu clima organizacional, formada pelos comportamentos, atitudes e sentimentos próprios dos agrupamentos nas organizações e que são independentes das percepções e compreensões individuais dos empregados, sendo uma variável mediadora entre os recursos e resultados (EKVALL,1996). Bizarria et al. (2016) destacam que a pesquisa do clima organizacional é um importante elementos de diagnóstico sobre a gestão de pessoas, pois considera seus fatores significantes, visando a melhoria do seu ambiente de trabalho.

Segundo Campbell et al. (1970), o clima organizacional é um conjunto de atributos específicos para uma organização específica, induzida pela maneira como a organização lida com seus membros e seu ambiente. A abordagem dominante conceitua o clima como percepções compartilhadas dos funcionários sobre eventos, práticas e procedimentos organizacionais (PATTERSON et al., 2005).

Para o indivíduo de uma organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização (CAMPBELL et al., 1970). Na avaliação do clima individual, há diferenças em suas percepções, referente ao seu papel desempenhado na organização (JAMES e JONES, 1974). A Linguagem, o pensamento e cultura expressiva não apenas moldam o significado que atribuímos às coisas materiais e às relações humanas, mas também influenciam um ao outro de maneiras que vale a pena entender (SEWELL, 1992). Segundo Mclean (2005), o clima organizacional investiga temas de conteúdo - como as crenças, premissas básicas e conteúdo -, práticas informais e normas comportamentais aferidas por meios de questionários ou instrumentos de pesquisa que exploram a manifestação de práticas e padrões de comportamento enraizados nas suposições, significados e crenças que compõem a cultura. Então para o nosso estudo, o clima organizacional pode influenciar o bem-estar dos indivíduos que trabalham nas organizações, sendo assim o bem-estar no trabalho não é apenas um fenômeno de nível individual, mas também do nível coletivo (VIITALA; TANSKANEN; SANTTI, 2015).

Para verificarmos as dimensões do que incluir em uma medida de clima organizacional, escolhemos uma estrutura que atende a necessidade de ancorar claramente a medida no nível organizacional, o qual utilizamos a Medida de Clima Organizacional (OCM) de Patterson et al. (2005), divididas em quatro quadrantes: relações humanas, processo interno, sistemas abertos e objetivo racional. A medida avalia uma ampla classe de variáveis

organizacionais, ao invés de variáveis psicológicas que constituem o contexto organizacional para ações individuais e que, portanto, possibilitem estudos comparativos do clima organizacional.

2.4 Hipóteses

Segundo Walker (2015), relacionamentos densos tendem a estar positivamente relacionados à autoestima e autoeficácia para as pessoas em contextos de autoafirmação. Logo, pertencer a um sistema de ambiente social auto afirmativo refere-se à medida em que se sente para que se eles pudessem se expressar livremente em várias situações sociais e espera que essas autoexpressões terão aceitação social. Assim, os indivíduos que pertencem à ambientes sociais de autoafirmação geralmente sentem que podem ser "eles mesmos " na maioria das situações sociais e aquele que pertencem a ambientes sociais desafiadores provavelmente achará difícil " ser eles mesmos " em muitas situações sociais. Adicionalmente, Segundo Makikangas e Kinnunen (2003) uma boa integração social no local de trabalho, não apenas fornece suporte para indivíduos pessimistas e de baixa autoestima, mas também mitiga e bloqueia os efeitos da tensão no trabalho. Diante das definições elencadas, trabalharemos com a seguinte hipótese:

H1: Quanto maior o grau de integração, maior a autoestima do trabalhador (H1a) e maior a autoeficácia do trabalhador (H1b).

Liefooghe e Mac Davey (2001), argumentam que os novos princípios de excelência e qualidade aliados ao aumento da globalização e da competitividade dos mercados, vêm implicando uma crescente pressão sobre gerentes e supervisores. Por outro lado, quanto mais baixo o cargo de comando, maior será a cobrança para pressionar os trabalhadores a produzirem no ritmo estabelecido pela gerência. Uma vez que, na cascata hierárquica, são os chefes imediatos que estão mais próximos fisicamente dos trabalhadores, serão eles, portanto, também mais suscetíveis ao clima de tensões gerado (RIGOTTO et al., 2010). Como também destacam Baker- Mcclearn et al. (2010), a pressão no desempenho atrapalha aqueles que são os mais qualificados para o sucesso no trabalho, pois consome a capacidade de memória destes profissionais que geralmente dependem desta para obter um desempenho superior. Isso coloca em questão que o senso de estima e de eficácia do trabalhador em situações de alta pressão, o que pode ter implicações para a sua autoavaliação. Assim hipotetizamos que:

H2: Quanto maior a pressão para produzir, menor a autoestima do trabalhador (H2a) e menor a autoeficácia do trabalhador (H2b).

A avaliação de desempenho organizacional admite comportamentos tanto organizacionais quanto individuais e é moldada por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos, da organização e dos stakeholders. No trabalho de Lacombe e De Albuquerque (2008), os empregados das empresas que foram avaliados confirmaram que a realização de uma avaliação de desempenho completa ajuda a melhor entender as relações entre as atividades de gestão de pessoas e os resultados organizacionais, porém a ênfase exagerada em tal avaliação tem efeitos negativos na estima e autoavaliação do trabalhador. Para Erez e Judge (2001) a autoestima, juntamente com a estabilidade emocional e autoeficácia generalizada têm efeitos substanciais e consistentes na avaliação de desempenho e na satisfação dos funcionários. E quanto a empresa usa mecanismos de avaliação que apontam para a desconfiança com o trabalho, tal vínculo pode ser abalado. Assim definimos que:

H3: Quanto maior a ênfase na avaliação de desempenho, menor a autoestima do trabalhador (H3a) e menor a autoeficácia do trabalhador (H3b).

Na pesquisa de Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005), os autores observaram que as crenças individuais na efetividade das equipes agem de maneira associada à interdependência de resultados na explicação da satisfação. Foram constatados que, no caso de indivíduos que consideram as equipes de trabalho unidades efetivas, quanto maior o nível de dependência de resultados, maior o seu nível de satisfação. Porém, se as crenças dos indivíduos forem que as equipes não são efetivas, a elevada dependência de resultados está associada a menores níveis de satisfação. Os dados obtidos revelam que a interdependência entre as pessoas interage com a de resultados, contribuindo na melhor compreensão da satisfação com a equipe de trabalho. Diante disto trabalhamos com as seguintes hipóteses:

H4a: Em classes em que há maior interdependência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da integração na eficiência e na eficácia.

Bradburn (1969), em seu trabalho sobre a estrutura do bem-estar pessoal desenvolveu uma escala para se medir o balanço da sensação positiva e negativa que os indivíduos experimentam nas suas vidas diárias. Para o autor, todos esses elementos abordados, são fatores cuja independência foi constatada na pesquisa, devendo ser, portanto, medidos separadamente. No presente estudo tratamos sobre as independências entre as dimensões endógenas do clima (bem-estar, autonomia e suporte da chefia) em relação a pressão para produzir e na avaliação de desempenho para avaliar a apreciação de autoeficiência e de autoeficácia do trabalhador. Isso porque, como aponta Walker (2015), indivíduos que se

entendem como capazes e independentes, mesmo quando o suporte da chefia e da organização não é favorável, tendem a se sentir motivados pelo desafio, o que, por sua vez, pode estar ligado à maior autoestima e autoeficácia. Diante disto, apontamos que:

H4b: Em classes em que há maior independência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da pressão para produzir na eficiência e na eficácia.

H4c: Em classes em que há maior independência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da ênfase na avaliação de desempenho na eficiência e na eficácia.

3. MÉTODO

3.1 Dados e Amostra

Para o procedimento de coleta de dados, foi utilizado um questionário on-line desenvolvido no Survey Monkey, compartilhado por meio de redes sociais para diversos trabalhadores do Brasil. O acesso aos respondentes se deu por meio de anúncio no Facebook, convidando usuários da plataforma a responder as questões, em que foi oferecido como contrapartida a participação em um sorteio de um vale compras de R\$ 100,00 da Americanas. A população alvo foi qualquer brasileiro maior de idade que estivesse trabalhando em alguma organização, excluindo-se empresários, desempregados autônomos, estudantes, aposentados ou pessoas que não procuram emprego. O anúncio alcançou 30.041 pessoas, em que 603 clicaram no link da pesquisa. Das pessoas que clicaram, 588 responderam ao questionário, em que somente 227 respondentes estavam aptos a responder (38,61%), pois precisavam estar trabalhando no momento da pesquisa, nas condições expostas nos termos da pesquisa. Ressaltamos que quem não estava apto, não preencheu o questionário inteiro e sim apenas as perguntas iniciais. Dos respondentes aptos, 181 concluíram a resposta ao questionário. Além disso, 2 deles foram excluídos por não atenderem a checagem de atenção, restando então 179 casos. Todavia, como o trabalho envolve a partição da amostra em classes correlacionais (CCA) 10 casos pertencentes a Classe 2 (degenerada, pois os casos não apresentavam variância entre si), foram eliminados. Sendo assim, a amostra da pesquisa se restringiu em 169 casos que fomentaram todas as inferências desta pesquisa. Tivemos o cuidado de garantir o anonimato aos respondentes com somente a informação do seu e-mail se achasse necessário. Isso possibilita que estes sintam-se à vontade para manifestarem suas opiniões.

3.2 Variáveis

Bem-estar no trabalho. Seguindo o trabalho de Walker (2015), avaliamos o bem-estar no trabalho por meio das dimensões de autoestima e de autoeficácia. Para ele, a autoestima e autoeficácia são recursos psicológicos que ajudam os indivíduos a sentirem

valiosos e eficaz no mundo e, portanto, são vitais para manter níveis contínuos de da saúde mental. A autoestima foi mensurada usando a versão de sete itens da escala de autoestima de Rosenberg (1979), o qual os itens foram medidos por uma escala de 4 pontos – discordo fortemente a concordo fortemente, cuja Alpha de Cronbach foi de 0,771 e ICC de 0,325. A autoeficácia foi medida usando uma escala de quatro itens (SCHWARZER, 1993), perguntando aos entrevistados o quanto eles concordam com as afirmações, o qual os itens foram medidos por uma escala de 4 pontos – não é verdade a exatamente a verdade (Cronbach = 0,758, ICC = 0,439).

Clima organizacional (aspectos organizacionais exógenos). Tendo como base a Medida Organizacional do Clima (OCM) organizada por Patterson et al. (2005), o trabalho mais citado acerca de medidas de clima, utilizamos as dimensões do estudo referente aos aspectos externos ao indivíduo, ou seja, cuja sua atuação pouco afeta na performance da dimensão do clima organizacional, que são: integração, pressão para produzir e avaliação de desempenho. A integração é definida como extensão da confiança e cooperação interdepartamentais e foi mensurada usando a versão de cinco itens da escala de Nauta e Sanders (2000), o qual os itens foram medidos por uma escala de 4 pontos, assim como as demais medidas de clima, – definitivamente falsa a definitivamente verdadeira (Cronbach = 0,742, ICC = 0,365). A pressão para produzir avalia a extensão da pressão para que os funcionários cumpram as metas organizacionais e foi mensurada usando a versão de três itens da escala de Taira (1996), na qual os itens foram medidos por uma escala de 4 pontos (definitivamente falsa a definitivamente verdadeira), com Cronbach = 0,836 e ICC = 0,629. A avaliação de desempenho das pessoas trata da medição e do desempenho no trabalho e foi capturada usando a versão de três itens da escala de Annett (1969) e Kopelmann (1986), o qual os itens foram medidos por uma escala de 4 pontos – definitivamente falsa a definitivamente verdadeira (Cronbach = 0,776, ICC = 0,536).

Esquemas compartilhados sobre o clima organizacional (aspectos interpessoais endógenos). Como variável moderadora, também utilizamos as dimensões de clima organizacional de Patterson et al (2005), porém se atendo às dimensões do clima que remetem à interpretação e ao julgamento dos trabalhadores: preocupação com o bem-estar do trabalhador, autonomia no trabalho e suporte da chefia. O bem-estar do trabalhador é definido até que ponto a organização valoriza e cuida dos funcionários e foi mensurado usando a versão de quatro itens de Robinson e Rousseau (1994) e Guest (1998), o qual os itens foram medidos por uma escala de 4 pontos – definitivamente falsa a definitivamente verdadeira (Cronbach = 0,928, ICC = 0,812). A autonomia no trabalho é como a organização projeta as

atividades dos funcionários de maneira a dar aos eles amplo escopo para desempenhar o trabalho e foi mensurada usando a versão de quatro itens de Cherns (1976) e Klein (1991), o qual os itens foram medidos por uma escala de 4 pontos – definitivamente falsa a definitivamente verdadeira (Cronbach = 0,602, ICC = 0,274). O suporte da chefia é a medida em que os funcionários experimentam apoio e compreensão de seu supervisor imediato e foi mensurado usando a versão de cinco itens da escala de Cummins (1990) e Eisenberg et. al. (2002), que foram medidos por uma escala de 4 pontos – definitivamente falsa a definitivamente verdadeira (Cronbach = 0,955, ICC = 0,808). Essas três variáveis endógenas do clima foram tratadas por meio da análise de classes correlacionais (CCA), em que cada classe é representada por meio de uma categoria em uma variável nominal.

Variáveis de Controle. Foram definidas algumas variáveis de controle a fim de buscar maior validade concorrente das relações entre variáveis. Utilizamos como modelo o trabalho de Stocker (2010) o qual foram utilizadas as seguintes variáveis nos modelos: renda familiar (medida em sete níveis variando em salários-mínimos), sexo feminino (1 = feminino, 0 = masculino) e idade em anos. Ressaltamos que elencamos algumas outras variáveis de controle, porém foram excluídas pois não contribuía com os modelos.

3.3 Procedimentos de Análise

Análise de Classes Correlacionais (CCA). Primeiramente, para capturar os esquemas compartilhados de significados a partir dos aspectos endógenos do clima organizacional, utilizamos a análise de classes correlacionais (CCA) de Boutyline (2017), que é um método aprimorado de tratamento de dados que captura esquemas de significado baseando-se na correlação entre escolhas dos respondentes. Em termos operacionais, foi trabalhado o procedimento de CCA desenvolvido por Rossoni et al. (2021), que automatiza as rotinas de captura das classes, bem como testa sua acurácia. Sua tarefa é detectar a heterogeneidade não observada na forma como as atitudes ou gostos se correlacionam para diferentes grupos. Para esta elaboração, usamos as variáveis relacionadas aos aspectos endógenos do clima organizacional construídas a partir da revisão de Patterson et.al. (2005): bem-estar do trabalhador, autonomia e suporte da chefia. Foram identificadas 4 classes, porém a classe 2 foi eliminada pois os casos não apresentavam variância entre si. Sendo assim, identificamos três classes esquemáticas efetivas: classe 1 - integrada; classe 3 - dependente pouco responsiva; classe 4 - independente.

Regressão Linear Robusta (OLS Robusto). Para testar os modelos, nós utilizamos modelos de regressão com erro robusto, em que a moderação das classes, já que eram

variáveis categóricas, foram analisadas de forma contextual, capturando a diferença de efeito das variáveis do clima organizacional entre as classes.

4. RESULTADOS

4.1 Como o clima organizacional afeta o bem-estar do trabalhador

Na Tabela 1, testamos as hipóteses em 8 modelos dos fatores exógenos do clima organizacional e verificamos que apenas a dimensão integração possui efeito positivo e significativo relacionados à maior autoestima e autoeficácia (Modelos 3 e 4). Assim nós corroboramos as hipóteses H1a e H1b, destacando que o efeito da integração é maior na autoeficácia do que na autoestima. Já pressão para produzir e ênfase na avaliação do desempenho não apresentaram qualquer efeito significativo na autoestima, nem na autoeficácia, o que nos levou a refutar as hipóteses H2a e H2b e H3a e H3b.

Tabela 1 – Modelo de regressão das variáveis exógenas do clima organizacional

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Estima	Eficácia	Estima	Eficácia	Estima	Eficácia	Estima	Eficácia
Renda	0.082*** (0.029)	0.037 (0.042)	0.058** (0.029)	0.003 (0.042)	0.081*** (0.029)	0.036 (0.042)	0.078*** (0.029)	0.037 (0.042)
Feminino	- 0.197*** (0.071)	-0.146 (0.103)	- 0.213*** (0.070)	-0.169* (0.100)	- 0.204*** (0.072)	-0.156 (0.104)	- 0.196*** (0.071)	-0.146 (0.103)
Idade	0.010*** (0.003)	0.016*** (0.004)	0.010*** (0.003)	0.016*** (0.004)	0.010*** (0.003)	0.016*** (0.004)	0.009*** (0.003)	0.016*** (0.004)
Integração			0.183*** (0.056)	0.258*** (0.080)				
Pressão					-0.038 (0.045)	-0.054 (0.065)		
Ava. do Desempenho							-0.055 (0.044)	-0.004 (0.064)
_cons	2.408*** (0.162)	2.119*** (0.233)	2.008*** (0.199)	1.553*** (0.287)	2.525*** (0.213)	2.285*** (0.307)	2.582*** (0.214)	2.132*** (0.309)
Obs.	169	169	169	169	169	169	169	169
R-squared	0.154	0.099	0.206	0.153	0.158	0.103	0.162	0.099
r2_a	0.139	0.083	0.187	0.132	0.137	0.081	0.141	0.077
F	10.009	6.053	10.649	7.388	7.669	4.703	7.917	4.514

Standard errors are in parenthesis.

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

4.1 Classes esquemáticas do clima organizacional

Por meio das três dimensões endógenas do clima - bem-estar do trabalhador, autonomia no trabalho e suporte da chefia- nós identificamos três classes esquemáticas (Figura 1).

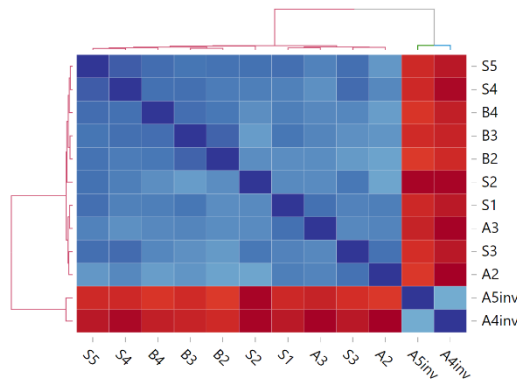
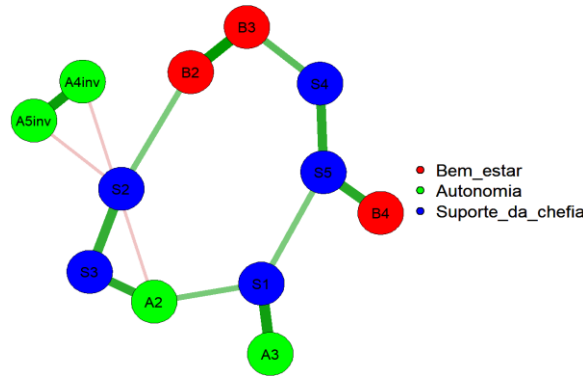
Classe Esquemática 1: Integrada. Em tal classe esquemática, os indivíduos que as compõem tendem a interpretar as dimensões endógenas do clima como fortemente relacionadas, apontando que elas variam em conjunto. Nesta classe, a correlação entre as

variáveis é forte e positiva entre as variáveis, indicando que existe uma afinidade na avaliação entre preocupação com Bem-estar, Autonomia do trabalhador e Suporte da Chefia, o que pode ser visto no HeatMap. Além disso, dois aspectos devem ser considerados. Primeiro, que indivíduos que fazem parte desta Classe tendem a interpretar que maior autonomia está ligada a menor controle rígido sobre o trabalho (variáveis “As pessoas no topo controlam rigidamente o trabalho das pessoas abaixo delas -invertida-” e “A administração mantém um controle muito rígido sobre a forma como as coisas são feitas por aqui -invertida-”), o que é evidenciado pela correlação negativa entre as duas variáveis que remetem ao controle com todas as demais. Segundo, o gráfico demonstra que aspectos ligados à confiança e a empatia da chefia são intermediadores dos demais aspectos, pois os itens relacionados às dimensões de Bem-estar e de Autonomia, apresentam-se entre eles.

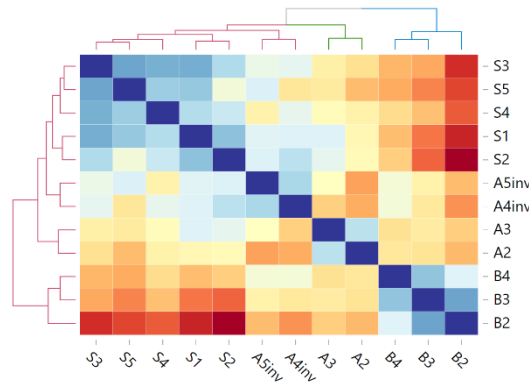
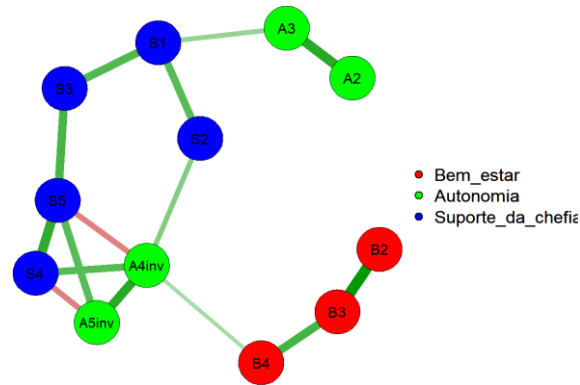
Classe Esquemática 3: Dependente pouco responsiva. Nesta classe esquemática, os indivíduos interpretam que suporte da chefia e autonomia apresentam grau de dependência, especialmente no que se refere à empatia dos superiores (variáveis “A administração confia nas pessoas para tomar decisões relacionadas ao trabalho sem obter permissão primeiro” e “A administração mantém um controle muito rígido sobre a forma como as coisas são feitas por aqui -invertida-”). Todavia, não há relação significativa entre Suporte da Chefia e Bem-estar, exceto quando há algum controle sobre o trabalho (variável “As pessoas no topo controlam rigidamente o trabalho das pessoas abaixo delas -invertida-”), por isso é pouco responsiva. Há alguma correlação entre Autonomia e Bem-Estar, mas não suficiente para dizer que estas dimensões estejam fortemente alinhadas. De uma maneira geral, as três dimensões do clima mostram-se mais fragmentadas nesta classe, ao contrário da Classe 1.

Classe Esquemática 4: Independente. Em tal classe, os itens referentes à dimensão autonomia são independentes da apreciação acerca do Suporte da Chefia e do Bem-estar. No entanto, a avaliação do Bem-estar está ligada à qualidade do Suporte da Chefia, especialmente no que se refere à relação entre confiança e empatia. Deve-se destacar que esta é a única classe em que a autonomia propriamente dita (variáveis “A administração permite que as pessoas tomem suas próprias decisões a maior parte do tempo” e “A administração confia nas pessoas para tomar decisões relacionadas ao trabalho sem obter permissão primeiro”) são antagônicas ao controle rígido, capturado pelas variáveis “As pessoas no topo controlam rigidamente o trabalho das pessoas abaixo delas (invertida)” e “A administração mantém um controle muito rígido sobre a forma como as coisas são feitas por aqui (invertida)”, o que ressalta o senso de independência atribuído à classe.

Classe 1: Integrada



Classe 3: Dependente pouco responsiva



Classe 4: Independente

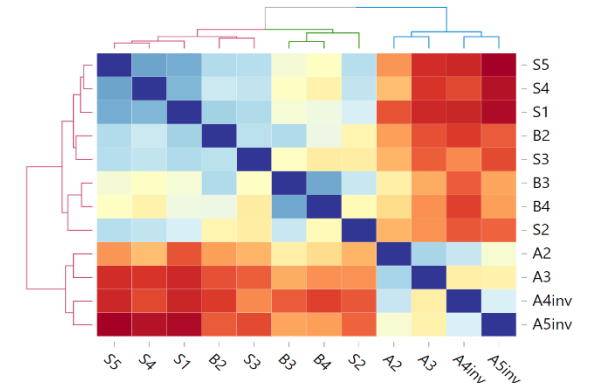
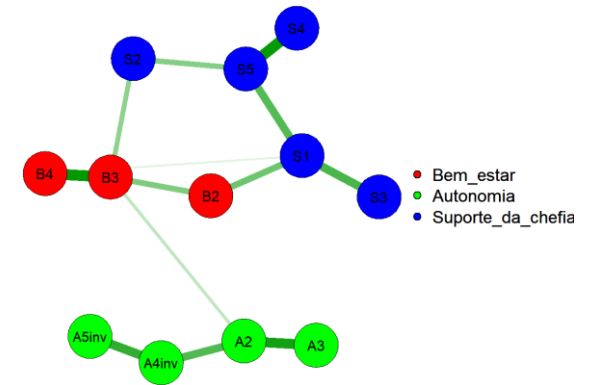


Figura 1 – Classes dos Esquemas Compartilhados de Significados sobre Clima Organizacional

Legenda: (A2) A administração permite que as pessoas tomem suas próprias decisões a maior parte do tempo; (A3) A administração confia nas pessoas para tomar decisões relacionadas ao trabalho sem obter permissão primeiro; (A4inv) As pessoas no topo controlam rigidamente o trabalho das pessoas abaixo delas (invertida); (A5inv) A administração mantém um controle muito rígido sobre a forma como as coisas são feitas por aqui (invertida); (B2) Esta empresa tenta cuidar de seus funcionários; (B3) Esta empresa se preocupa com seus funcionários; (B4) Esta empresa tenta ser justa em suas ações para os funcionários; (S1) A chefia é realmente boa em entender os problemas das pessoas; (S2) A chefia mostra que confia naqueles que gerenciam; (S3) A chefia é amigável e fácil de abordar; (S4) Pode-se confiar na chefia para dar uma boa orientação às pessoas; (S5) A chefia mostra uma compreensão das pessoas que trabalham para ela.

4.3 Como as classes esquemáticas moderam a relação entre clima e bem-estar do trabalhador

Nós demonstramos como o efeito das três variáveis independentes do clima organizacional são moderadas pelas classes esquemáticas nas Figuras 2, 3 e 4. Por questões de espaço, nós omitimos a tabela com os modelos de regressão, no entanto relataremos os coeficientes e a significância das variáveis. Na hipótese 4a, nós hipotetizamos que em classes em que há maior interdependência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da integração na eficiência e na eficácia. Como pode ser visto na Figura 2, o maior efeito da integração tanto na autoestima ($b = 0,287$, $p < 0,001$) quanto na autoeficácia ($b = 0,367$, $p < 0,001$) se dá exatamente na Classe 1 Integrada ($b = 0,287$, $p < 0,001$), ao ponto que nas demais classes o efeito interativo é negativo. Assim podemos corroborar a hipótese 4a.

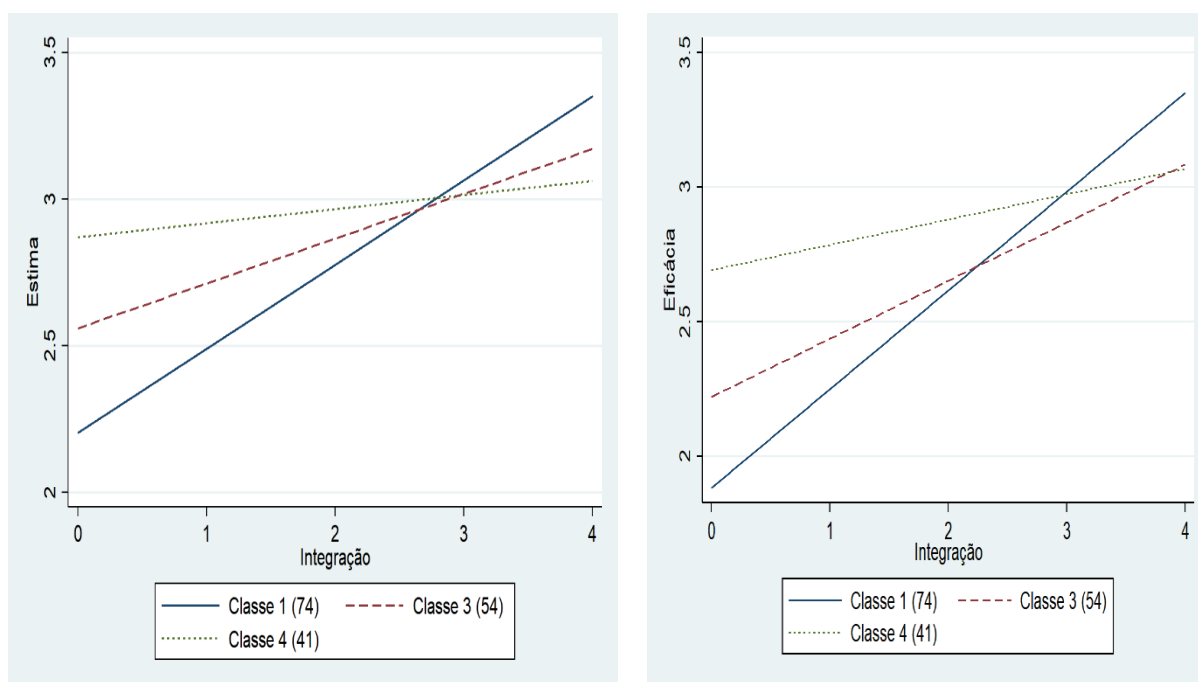


Figura 2 – Efeito entre classes da integração na autoestima e na eficácia

Na Figura 3, ilustramos o efeito de pressão para produzir na autoestima e na autoeficácia, em que a hipótese 4b aponta que em classes em que há maior independência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da pressão para produzir na eficiência e na eficácia. Apesar de haver diferenças de coeficientes e de tendências entre as classes, os efeitos não foram significativos ou contradisseram a hipótese, levando-nos a rejeitá-la.

Por fim, na Figura 4, ilustramos o efeito da avaliação do desempenho na autoestima e na eficácia, em que a hipótese 4c manifesta que em classes em que há maior independência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da ênfase na avaliação

de desempenho na eficiência e na eficácia. Os resultados apontam que a única classe que responde de forma positiva à avaliação de desempenho é a Classe 4 Independente, tanto para autoestima ($b = 0,335$, $p < 0,001$), quanto para a autoeficácia ($b = 0,363$, $p < 0,05$), ao ponto que a Classe 3 Dependente pouco responsiva não apresentou efeito significativo e a Classe 1 Dependente apresentou efeito negativo, o que nos leva a corroborar a hipótese 4c.

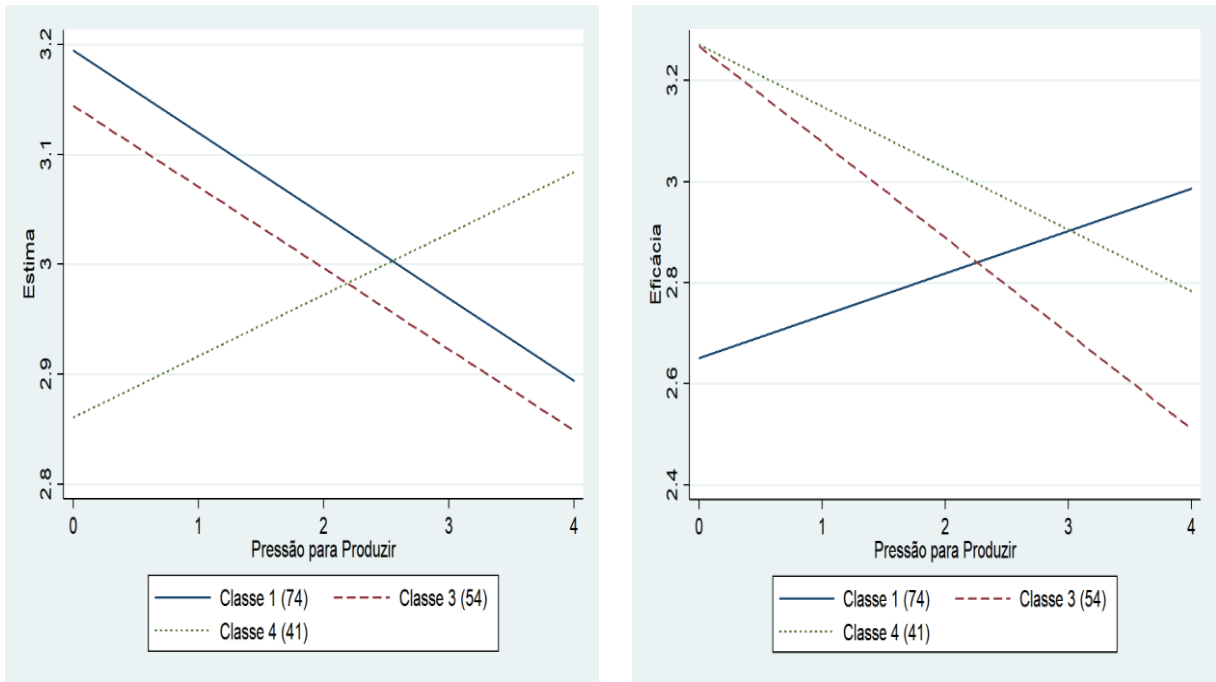


Figura 3 – Efeito entre classes da pressão para produzir na autoestima e na eficácia

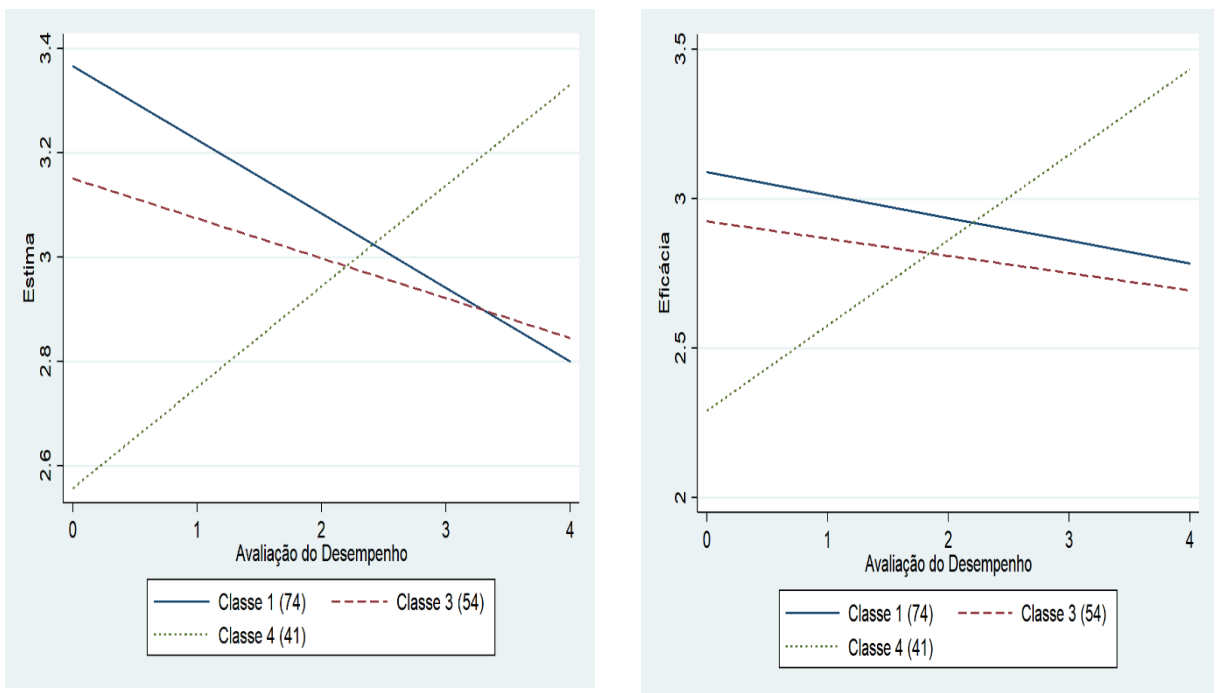


Figura 4 – Efeito entre classes da avaliação do desempenho na autoestima e na eficácia

5. DISCUSSÃO

O objeto desta pesquisa foi demonstrar como os esquemas compartilhados de significados moderam a influência do clima organizacional no bem-estar do trabalhador, sendo que os resultados relatados aqui fornecem um suporte para a alegação de que o impacto do trabalho sobre autoeficácia e autoestima é dependente de como os indivíduos se veem em seus ambientes sociais. No caso deste estudo buscamos uma medida de clima organizacional utilizada na literatura de Patterson et al. (2005) que é teoricamente fundamentada e validada empiricamente com referências nas dimensões endógenas e exógenas do clima organizacional. Após o resultado da análise fatorial, foram utilizadas as oito variáveis, gerando a formação de três classes: integrada (classe 1), dependente pouco responsiva (classe 3) e a última classe chamamos de independente (classe 4).

Os resultados revelaram que o instrumento possui boas propriedades psicométricas e fornece aos pesquisadores meios relevantes para avaliar 8 dimensões das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho, oferecendo a vantagem de poder avaliar a experiência dos funcionários em muitas dimensões fundamentais do clima organizacional e conseqüentemente o bem-estar no trabalho. Interpretamos as hipóteses 1 a 3 sobre os fatores exógenos do clima organizacional e notamos que apenas a integração possui efeito significativo relacionados à maior estima e eficácia, através do modelo 3 e 4. Com isso os nossos dados apontam que melhoras na Integração, ou seja, a extensão da confiança e cooperação interdepartamentais, estão associados à maior autoestima e maior autoeficácia. O que não ocorre com a pressão para produzir nem com a avaliação das pessoas.

Em relação às 3 classes, todas demonstraram que quanto maior a integração na empresa, maior é sua estima e eficácia, sendo a Classe 1 – integrada com valores maiores do que a Classe 3 – dependente pouco responsiva e a Classe 4 – independente. Acerca da pressão para produzir, não foi possível verificar diferenças estatísticas na amostra, Já na variável avaliação de desempenho, verifica-se que na Classe 4 - independente a avaliação do desempenho tem efeito positivo na autoestima e na autoeficácia, diferentemente das demais classes. Isso demonstra que a concepção de independência que um indivíduo tem acerca do seu trabalho com elementos do bem-estar promovidos pela empresa e pelo suporte da chefia faz com que eles interpretem a avaliação do desempenho como algo que o desafia, estimulando-o, diferente das demais classes, cuja dependência entre autonomia, chefia e bem-estar é maior.

Em síntese, nossos resultados apontam que quanto maior o grau de integração, maior a autoestima do trabalhador; quanto maior o grau de integração, maior a autoeficácia do trabalhador; em classes em que há maior interdependência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da integração na eficiência e na eficácia; em classes em que há maior independência entre as dimensões endógenas do clima organizacional, maior o efeito da ênfase na avaliação de desempenho na eficiência e na eficácia.

Nota-se que em nossas implicações práticas, o fundamental delas é que remete à necessidade de os gestores corporativos das organizações repensarem em sua organização para além de sua função econômica, e ter um pensar sobre seus funcionários em relação ao seu bem-estar dentro do seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANNETT, J. Feedback and human behaviour: The effects of knowledge of results, incentives and reinforcement on learning and performance. Baltimore: Penguin Books, 1969.
- BAKER-MCCLEARN, D.; GREASLEY, K.; DALE, J.; GRIFFITH, F. Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*. Warwick, Ru, p. 311-328. jul. 2010.
- BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.
- BOUTYLINE, A. Improving the Measurement of Shared Cultural Schemas with Correlational Class Analysis: theory and method. *Sociological Science*, v. 4, p. 353-393, 2017.
- BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. In: *Academy of management review*, v. 29, n. 2, p. 203-221: 2004.
- BRADBURN, Norman M. The structure of psychological well-being. 1969.
- CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E.; Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.
- CAST, A. D.; BURKE, P. J. A theory of self-esteem. *Social forces*, v. 80, n. 3, p. 1041-1068, 2002.
- CHERNS, A. Principles of Sociotechnical Design Revisted. *Human Relations*, [s.l.], v. 40, n. 3, p.153-161, mar. 1987.
- CORRÊA, J. S.; LOPES, L. F. D.; ÁVILA, L. V.; ALBANIO, L.; ALMEIDA, D. M. Panorama das Publicações sobre Bem-Estar no Trabalho na Última Década (2006-2015): Um Estudo Bibliométrico. *Revista Gestão Organizacional*, v. 9, n. 3, p. 73-94, 2016.
- CUMMINS, Robert C. Job stress and the buffering effect of supervisory support. *Group & Organization Studies*, v. 15, n. 1, p. 92-104, 1990.
- DESSEN, M. C.; PAZ, M. D. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 26, n. 3, p.549-556, set. 2010.
- DIMAGGIO, P.; SOTOUDEH, R.; GOLDBERG, A.; SHEPHERD, H. Culture out of attitudes: Relationality, population heterogeneity and attitudes toward science and religion in the US. *Poetics*, v. 68, p. 31-51, 2018.

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I. L., & RHOADES, L. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, v. 87, n. 3, p. 565, 2002.

EHRHART, M. G.; SCHNEIDER, B.; MACEY, W. H. *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge, 2013.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, v. 5, n. 1, p. 105-123, 1996.

EREZ, A.; JUDGE, T. A. Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of applied psychology*, v. 86, n. 6, p. 1270, 2001.

GARRO, L. C. Remembering what one knows and the construction of the past: A comparison of cultural consensus theory and cultural schema theory. *Ethos*, v. 28, n. 3, p. 275-319, 2000.

GOMES, M. H. S.; BARCAUI, A. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; BRESCIANI, L. P.; CORREA, S. Well-being and Work: a possible encounter in a managerial perspective? *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, v. 12, n. 2, 2019.

GUEST, D. E. Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, v. 19, n. S1, p. 649-664, 1998.

HARRIS, S. G. Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization science*, v. 5, n. 3, p. 309-321, 1994.

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, v. 81, n. 12, p. 1096, 1974.

LACOMBE, B. M. B.; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

KLEIN, J. A. A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human Relations*, v. 44, n. 1, p. 21-38, 1991.

KOPELMAN, R. E. Objective feedback. *Generalizing from laboratory to field settings*, v. 119, p. 145, 1986.

KOYS, D. J.; DECOTIIS, Thomas A. Inductive measures of psychological climate. *Human relations*, v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

KUOPPALA, J.; LAMMINPÄÄ, A.; HUSMAN, P. Work health promotion, job well-being, and sickness absences—a systematic review and meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, v. 50, n. 11, p. 1216-1227, 2008.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and environment*. 1967.

LIEFOOGHE, A. P.; MAC DAVEY, K. Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of work and organizational psychology*, v. 10, n. 4, p. 375-392, 2001.

MCLEAN, L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances In Developing Human Resources*, [s.l.], v. 7, n. 2, p.226-246, mar. 2005.

NAUTA, A.; SANDERS, K. Interdepartmental negotiation behavior in manufacturing organizations. *International Journal of Conflict Management*, v. 11, n. 2, 2000.

O'DONNELL, C. R.; THARP, R. G. Integrating cultural community psychology: Activity settings and the shared meanings of intersubjectivity. *American journal of community psychology*, v. 49, n. 1-2, p. 22-30, 2012.

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; WALLACE, A. M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 11, p. 50-73, 2018.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, p. 515-526, 1973.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. *Cultura e saúde nas organizações*, p. 127-154, 2004.

PAZ, M. G.; FERNANDES, S. R.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 1, 2020.

RIGOTTO, R. M.; MACIEL, R. H.; BORSOI, I. C. F. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 35, p. 217-228, 2010.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. 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.

ROSENBERG, M. *Conceiving the Self*. New York: Basic Books, 1979.

ROSSONI, L.; GONÇALVES, C. P.; SILVA, M. P.; GONÇALVES, A. F. Mapping organizational culture schemas based on correlational class analysis: a tutorial. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 1, p. 1-18, 2021.

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

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, v. 15, n. 3, p. 245-259, 1994.

SCHWARZER, R. *Measurement of perceived self-efficacy: psychometric scales for cross-cultural research*. Freien Universitat, Berlin, 1993.

SHANE, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; 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.

STOCKER, Désirée et al. Appreciation at work in the Swiss armed forces. *Swiss Journal of Psychology*, 2010.

STRAUSS, C.; QUINN, N. *A cognitive theory of cultural meaning*. Cambridge University Press, 1997.

TAIRA, K. Compatibility of human resource management, industrial relations, and engineering under mass production and lean production: An exploration. *Applied Psychology*, v. 45, n. 2, p. 97-117, 1996.

VIITALA, R.; TANSKANEN, J.; SÄNTTI, R. The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 2015.

WALKER, M. H. The contingent value of embeddedness: Self-affirming social environments, network density, and well-being. *Society and Mental Health*, v. 5, n. 2, p. 128-144, 2015.

WOOD, M. L.; STOLTZ, D. S.; VAN NESS, J.; TAYLOR, M. A. Schemas and frames. *Sociological Theory*, v. 36, n. 3, p. 244-261, 2018.