

## EDITORIAL

### Cultura e bem-estar: o desafio da integração

Apesar de ser extensa a literatura sobre cultura, referente quer aos valores sociais, quer aos valores organizacionais, são muito poucos os estudos que analisam a sua relação com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores. São exceções alguns artigos que apresentam propostas de modelos teóricos (e.g., Dextras-Gauthier, Marchand, & Haines III, 2012; Peterson & Wilson, 2002), ou estudos qualitativos (Chang & Lu, 2007), ou ainda, artigos que analisam aspectos específicos da cultura organizacional na sua relação com o bem-estar dos colaboradores, como sejam a cultura de harmonização trabalho-família (e.g., Beauregard, 2011; Mauno, Kinnunen, & Pyykko, 2005; Peeters, Wattez, Demerouti, & de Regt, 2009) ou a cultura ética da organização (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011). Outra exceção é a meta-análise que Taras, Kirkman & Steel, 2010) efectuaram sobre o impacto das dimensões culturais de Hofstede numa variedade de atitudes, comportamentos e também emoções em contexto organizacional.

Neste número especial da rPOT juntamos as literaturas dos valores culturais e da cultura organizacional com a literatura do bem-estar, apresentando alguns dos artigos, um cruzamento das duas, o que é um contributo importante para a ambas as áreas. Assim, este número sobre *Cultura e Bem-estar no Trabalho* estará organizado em três partes: uma primeira sobre *cultura nacional e cultura organizacional*, uma segunda sobre *bem-estar no trabalho* e, por último, uma terceira parte sobre *cultura organizacional e bem-estar no trabalho*.

### Cultura nacional e cultura organizacional

Na primeira parte, sobre *cultura nacional e cultura organizacional*, encontraremos dois artigos. No artigo *Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos Brasileiros*, os autores analisaram empiricamente a estrutura de valores dos brasileiros, utilizando como enquadramento a Teoria dos Valores Básicos (Schwartz, 1992; Schwartz et al., 2012). Os autores concluem que a distribuição circular dos valores sugere que a matriz empírica dos valores dos brasileiros tende a assumir características de sociedades económica e socialmente desenvolvidas. Para o futuro, os autores propõem que este estudo seja realizado periodicamente, visando conhecer uma possível evolução da estrutura empírica dos valores, à medida que o país evolui económica e socialmente. Em termos de implicações práticas, aos agentes organizacionais, estes resultados poderão sugerir quais as práticas de gestão dos seus recursos humanos com maior potencial motivacional dos colaboradores, enquanto que, aos atores governamentais, estes resultados possibilitarão o direccionar da implantação de políticas públicas mais ajustadas aos valores básicos da população.

O artigo *O poder discriminante da Escala de Configuração do Poder Organizacional na perspectiva macro organizacional e sua utilização como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações* pretendeu identificar as diferentes formas de manifestação de cada uma das configurações do poder organizacional em diferentes organizações, avaliando o poder discriminante da escala de Configuração do Poder Organizacional. Este estudo partiu de uma perspectiva de análise meso, i.e., organizacional, tendo nele participado 20 organizações, de diferentes tamanhos e de diferentes sectores: organizações públicas, privadas, de economia mista e de direito público/privado. O inquérito foi respondido por um total de 3.589 colaboradores. Os resultados evidenciaram as diferenças entre as configurações de poder e a manifestação destas como fenómeno de nível organizacional. As autoras propõem a utilização desta escala como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações, com vista a ajudar os gestores na implantação de novos projectos, processos e procedimentos organizacionais.

### Bem-estar no trabalho

Os três artigos que se seguem são sobre *Bem-estar no trabalho*. Atentando à realidade crescente da existência de novas formas de trabalho, o artigo *A organização do trabalho em call-centers: implicações na saúde mental dos*

*operadores*, teve por objectivo examinar os factores que podem ser desencadeadores de sofrimento psíquico nos operadores de *call-centers*. Para isso, as autoras construíram um estudo de caso numa empresa multinacional, prestadora de serviços para empresas de comunicação e tecnologia. A pesquisa exploratória, de carácter descritivo, realizou-se a partir: (i) de documentos da empresa relativos à situação funcional dos colaboradores (registos de movimentação pessoal, remuneração, rotatividade e treinamentos); (ii) de transcrições das ligações dos operadores; e (iii) da observação das rotinas de trabalho de alguns destes colaboradores durante seis meses. Os resultados sugerem que os operadores estão expostos a diversos agentes causadores de sofrimento psíquico, como sejam a pressão para a produtividade, um controle e monitorização exacerbados e a falta de autonomia para executarem as suas actividades. Os resultados deste estudo poderão ser úteis no sentido da identificação de factores que possam ser alvo de intervenções de mudança, nomeadamente ao nível da organização do trabalho, para que se assegurem níveis mais elevados de saúde mental dos operadores de *call-centers*.

Já o artigo *Salud mental y naturaleza del trabajo: cuando las demandas emocionales resultan inevitables* pretendeu descrever as exigências emocionais dos trabalhadores, de uma instituição pública do Chile, e os seus efeitos na saúde mental destes trabalhadores, nomeadamente no que se refere ao stress sentido e aos sintomas depressivos reportados. Os resultados de uma amostra de 757 colaboradores de uma instituição no âmbito da medicina legal sugerem que a prevalência, tanto das exigências emocionais (em termos do trabalho emocional destes colaboradores), como dos sintomas associados a uma fraca saúde mental, é mais elevada nesta amostra do que na população geral de trabalhadores chilenos. Os resultados deste estudo apontam para a necessidade dos gestores deste tipo de instituições procurarem construir intervenções de desenvolvimento de competências de *coping* por forma a minorar o efeito prejudicial que o trabalho emocional exigido pelas funções desempenhadas possa ter para a saúde mental dos colaboradores.

De seguida, o artigo *Regulación afectiva (de emociones y estado de ánimo) en el lugar de trabajo* faz uma revisão e síntese integrativa de um conjunto de estudos sobre a regulação emocional no trabalho. Os autores concluem que as estratégias de auto e hétero-regulação que permitem aumentar as emoções positivas e diminuir as emoções negativas no local de trabalho podem ser divididas em quatro grandes grupos: (i) formas de regulação ou modificação dos laços sociais (e.g., busca de apoio emocional, a negociação e a busca de compromisso; são vistas como disfuncionais as estratégias de isolamento social e abandono psicológico); (ii) formas de regulação através da re-orientação da atenção (e.g., a distração e a focalização da atenção nos aspectos positivos vs. a ruminação); (iii) formas de regulação através da mudança cognitiva (e.g., a re-avaliação positiva; são vistas como disfuncionais as estratégias de pensamento desiderativo e estratégias de comparação social); e (iv) formas de regulação através da experiência e expressão emocional (e.g., regulação fisiológica activa e expressão regulada das emoções; são vistas como disfuncionais, por ex., as estratégias de supressão emocional e de confrontação). Sendo a regulação das emoções fundamental para a manutenção das relações interpessoais, bem como para a manutenção do bem-estar na organização, os gestores poderão ter os resultados deste trabalho em consideração nomeadamente no planeamento de acções de treinamento que potenciem o uso das estratégias consideradas funcionais e diminuam a utilização das estratégias mais disfuncionais, promovendo uma regulação emocional mais ajustada dos seus colaboradores e prevenindo futuros problemas ao nível da sua saúde mental.

### Cultura organizacional e o bem-estar no trabalho

Na última parte deste número especial, encontraremos três artigos que articulam de alguma forma a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Assim, no artigo *Confianza do empregado na organização: impacto dos valores pessoais e organizacionais*, os autores analisaram a relação entre os valores pessoais reportados pelos colaboradores, a percepção que estes têm dos valores organizacionais e a sua confiança na organização, reflexo do bem-estar a nível organizacional. Este trabalho teve em conta a confiança dos colaboradores nos padrões éticos da organização, na solidez económica da organização, nas práticas de reconhecimento financeiro e nas normas relativas à demissão e promoção de empregados. A amostra foi composta por 781 colaboradores, vinculados a organizações distintas. Os resultados sugerem que os valores organizacionais associados, por exemplo, à realização/autonomia, ao prestígio, ao conformismo e à preocupação com a colectividade são melhores preditores do nível de confiança organizacional do colaborador, do que os seus valores pessoais; o que sugere que a confiança do empregado na organização se baseia sobretudo numa avaliação do sistema organizacional. Os resultados da presente investigação podem vir a ser úteis para o desenho de políticas e

práticas de gestão dos recursos humanos que garantam o desenvolvimento de relações de confiança em contexto organizacional, promovendo o bem-estar na organização.

O artigo *Género y estrés laboral: semejanzas y diferencias de acuerdo a factores de riesgo y mecanismos de coping* pretendeu identificar as diferenças entre homens e mulheres na vivência do stress ocupacional, nos factores de risco que lhes estão associados (fontes de stress, e congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais), bem como nos mecanismos de *coping* por eles usados. A amostra foi constituída por 579 mulheres e 515 de uma empresa Portuguesa no sector dos serviços. Os resultados sugerem que não há diferenças significativas na vivência do stress ocupacional entre homens e mulheres. Porém, quando comparados com as mulheres, os homens apresentam um menor número de factores de risco e evidenciam uma maior variedade em termos dos mecanismos de enfrentamento que usam para lidar com o stress. No entanto, são os homens quem reporta mais stress na presença de um conflito entre os valores pessoais e os valores organizacionais, bem como quando os seus valores pessoais não são reconhecidos pela organização. Assim, os resultados deste estudo podem ser usados para o desenho de políticas organizacionais direccionadas para a redução ou prevenção do stress laboral nestes dois grupos de colaboradores.

Por último, no artigo *Cultura organizacional, coping e bem-estar subjectivo: um estudo com professores de universidades brasileiras*, os autores analisaram a relação entre as percepções que professores universitários fazem da cultura organizacional (valores e práticas) e a avaliação que estes fazem do seu bem-estar subjectivo, no que respeita aos estados afectivos positivos e negativos por eles vivenciados no contexto de trabalho. Neste trabalho foi ainda testado o poder explicativo da utilização de estratégias de enfrentamento dos problemas para a compreensão desta relação. Participaram no estudo 514 professores de universidades brasileiras públicas e privadas. Os resultados sugerem que os efeitos da cultura organizacional sobre o bem-estar subjectivo no trabalho se manifestam de maneira diferente para os afectos positivos e negativos, e que a utilização de estratégias de *coping* de manejo dos sintomas é um mecanismo importante para a explicação da relação entre práticas culturais de iniciativa e o bem-estar subjectivo dos colaboradores. De acordo com estes autores, os resultados aqui relatados podem ter um impacto importante para o processo decisório dos gestores das instituições de ensino superior, nomeadamente aquando da ponderação de um modelo de produção académica influenciado por *rankings* de desempenho associado a valores de competição académica. Espera-se que estes resultados possam ainda ser úteis à elaboração de programas de desenvolvimento profissional e adopção de práticas de gestão mais humanizadas, dirigidas ao incremento da saúde dos professores.

Por fim, apresenta-se uma resenha do livro *Saúde e bem-estar no trabalho, dimensões individuais e culturais*, o qual abarca fundamentos teóricos e evidências empíricas dos preditores individuais, organizacionais e culturais da saúde e do bem-estar no trabalho.

### Contributos para a literatura

Em 2012, Dextras-Gauthier e colegas propuseram um modelo integrativo que relaciona a cultura organizacional e a saúde mental, sugerindo que as condições de trabalho pudessem ser um dos meios através do qual a cultura organizacional condiciona o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. As condições de trabalho e as exigências emocionais a ele associadas são apresentadas como factores explicativos do bem-estar dos colaboradores nos três artigos apresentados na segunda parte do presente número especial. Na terceira parte deste número, os artigos que a constituem sugerem que a relação entre cultura organizacional e bem-estar pode também ser explicada pela confiança que os trabalhadores têm na organização, pelo ajustamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais, e ainda pelos mecanismos de *coping* usados pelos colaboradores.

Deste modo, os trabalhos apresentados neste número vêm acrescentar à literatura outras formas de explicar porque é que a cultura organizacional influencia o bem-estar dos colaboradores, aliada ao teste empírico destes mecanismos mediadores. Consideramos que este é um contributo importante para a literatura da cultura, ao evidenciar o seu poder explicativo relativamente a outros domínios da vida na organização, para além das atitudes e comportamentos dos colaboradores: o seu bem-estar. De igual forma, os trabalhos aqui apresentados contribuem para a expansão da literatura do bem-estar ao ampliarem o leque dos seus preditores, dando conta nomeadamente da influência da cultura organizacional, enquanto variável caracterizadora do contexto, relativa aos valores, crenças e significados partilhados pelos membros da organização.

Para além de poderem oferecer novas perspectivas do ponto de vista empírico e teórico, os artigos que constam deste número destacam-se pela sua diversidade cultural e metodológica. Os estudos apresentados envolveram

amostras do Brasil, de Portugal e do Chile. Foram apresentados, para além de estudos correlacionais, um estudo de caso com utilização de abordagens mais qualitativas de análise dos dados, e ainda um trabalho de síntese e revisão da literatura. Em termos metodológicos, é ainda de ressaltar o facto de, neste número sobre *Cultura e Bem-estar no Trabalho*, estarem reunidos artigos que representam diferentes níveis de análise sobre esta questão: um dos artigos situa-se a um nível de análise macro/societal (analisando os valores culturais dos brasileiros), outros utilizam um nível de análise meso-organizacional (com comparação do perfil cultural em termos da configuração de poder na organização, em diferentes organizações); ou grupal (com comparação entre grupos de género) – e os restantes recorrem a um nível de análise micro/individual (com comparações inter-individuais).

### Desafios para pesquisas futuras

Esta riqueza metodológica coloca-nos perante um desafio para investigações futuras. O desafio de se integrar, no mesmo estudo sobre cultura e bem-estar, diferentes níveis de análise, recorrendo a metodologias de recolha e análise de dados multi-nível, de forma a explicar, por exemplo, como é que a cultura organizacional (medida a um nível organizacional, usando uma amostra de diferentes organizações) influencia os processos que ocorrem nos grupos de trabalho (medidos ao nível da equipa) e isso, por sua vez, condiciona o bem-estar dos colaboradores (medido ao nível individual). Este tipo de estudos multi-nível abre fronteiras e permite responder a questões que uma abordagem com um só nível de análise não admite. Possibilita, por exemplo, uma articulação e integração dos factores organizacionais, grupais e individuais que, em simultâneo, podem oferecer um entendimento mais abrangente do fenómeno que queremos explicar. Neste caso, como é que os valores, crenças e significados partilhados a nível organizacional condicionam o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores.

Outro aspecto promissor a ter em conta em estudos futuros sobre esta temática refere-se ao facto da cultura ser algo que necessariamente se constrói (e se destrói) ao longo do tempo, e que envolve processos de aprendizagem (Schein, 2004) (e desaprendizagem) que podem ser complexos. Por um lado, a cultura decorre de um processo dinâmico que, por ser partilhado, envolve interações continuadas ao longo do tempo. Por outro lado, a cultura condiciona e é condicionada pelo funcionamento organizacional e pela percepção e avaliação que os colaboradores fazem desse funcionamento e suas consequências, nomeadamente para o seu bem-estar. Assim, estudos futuros deverão ter esta dimensão temporal integrada na forma como equacionam a relação entre a cultura organizacional e o desenvolvimento de indicadores de bem-estar em contexto organizacional, bem como a possibilidade de estas variáveis se influenciarem e modelarem mutuamente ao longo do tempo.

### Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os autores e pareceristas envolvidos, bem como a todas as pessoas que tornaram este número da rPOT, sobre *Cultura e Bem-Estar*, possível. Um agradecimento especial ao grupo de Trabalho “Cultura organizacional e saúde no trabalho”, da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia - ANPEPP, que me endereçou o desafio de editar este número temático. Espero que este seja inspirador de novos trabalhos.

## REFERÊNCIAS

- Beauregard, T.A. (2011). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22(2), 218-237.
- Chang, K., & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 549-568.
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines III, V. (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: A proposed integration. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 81-104.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231-247.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykko, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 509-530.

- Peeters, M.C.W., Watez, C., Demerouti, E., & Regt, W. de (2009). Work-family culture, work-family interference and well-being at work: Is it possible to distinguish between a positive and a negative process? *Career Development International*, 14(7), 700-713.
- Peterson, M., & Wilson, J. F. (2002). The culture–work– health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26, 16-24.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwartz, H.S., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fisher, R., Beierlein, C., Ramos, A., Lonnqvist, J.E., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp.1- 65). New York: Academic Press.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture’s consequences: a three-decade, multi-level, meta-analytic review of Hofstede’s cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.

Susana M. Tavares

*Editora do Número Especial: Cultura e bem-estar no trabalho*  
*Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)*