

**Letícia de Aguiar Manso Ribeiro**

**A influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho entre profissionais da  
saúde que atuam no contexto hospitalar**

**Uberlândia**

**2021**

**Letícia de Aguiar Manso Ribeiro**

**A influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho entre profissionais da  
saúde que atuam no contexto hospitalar**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Heila Magali da Silva Veiga

**Uberlândia**

**2021**

**Letícia de Aguiar Manso Ribeiro**

**A influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho entre profissionais da  
saúde que atuam no contexto hospitalar**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Heila Magali da Silva Veiga

**Banca Examinadora**

**Uberlândia, 10 de junho de 2021.**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Heila Magali da Silva Veiga

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lígia Carolina Oliveira Silva

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

**Uberlândia**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Eliana e Paulo Afonso, que sempre foram o meu maior suporte para que eu pudesse cursar Psicologia na Universidade Federal de Uberlândia.

Ao meu irmão Douglas e à toda minha família e amigos, que me auxiliaram na divulgação da pesquisa e torceram por mim.

Ao meu companheiro Artur, que sempre foi um grande incentivador e parceiro durante a trajetória da minha pesquisa.

À todos os meus professores, que me trouxeram ensinamentos valiosos ao longo da graduação.

À minha orientadora Heila, que sempre acreditou em mim e na minha pesquisa, e me auxiliou para que eu realizasse o melhor trabalho possível.

## RESUMO

O bem-estar no trabalho é uma temática em florescimento e que interessa a gestores e acadêmicos porque está associada com resultados organizacionais desejáveis e traz consequências positivas para o trabalhador. Investigar essa variável no contexto hospitalar é uma lacuna de pesquisa, especialmente pelo fato de ser um ambiente muito estressante, com alta demanda e longas jornadas de trabalho. Assim, esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho de trabalhadores da área da saúde que atuam no contexto hospitalar. Para o alcance do objetivo foi utilizada uma amostra de conveniência de 182 trabalhadores, sendo 42 técnicos de enfermagem, 39 enfermeiros, 30 fisioterapeutas e 20 médicos. Para aferir cada uma das variáveis do estudo foram utilizadas escalas multidimensionais com evidências de validação empírica, com escala de resposta de cinco pontos. Para BET, a dimensão mais presente na amostra investigada foi realização (média= 4,00, dp=0,81) e a menos presente foi afeto negativo (média=2,50, dp=0,88). Em relação ao clima organizacional, o aspecto avaliado mais favoravelmente foi segurança (média=3,90, dp=1,00). Os resultados da regressão múltipla padrão mostraram que a variável preditora trouxe contribuição significativa para todas as dimensões da variável critério, sendo maior poder explicativo para afeto positivo ( $r^2= 0,39$ ,  $p<0,005$ ), sendo a contribuição significativa oriunda das dimensões liderança, equipe e desenvolvimento. Os resultados estão em consonância com a literatura e trazem novos debates à temática, os quais são explorados no estudo.

**Palavras-chave:** Bem-estar no trabalho; Clima organizacional; Contexto hospitalar.

## **ABSTRACT**

Well-being at work is a flourishing theme that interests managers and academics because it is associated with desirable organizational results and brings positive consequences for the worker. Investigating this variable in the hospital context is a research gap, especially because it is a very stressful environment, with high demand and long working hours. Thus, this research aimed to analyze the influence of the organizational climate on the well-being at work of healthcare workers who work in the hospital context. To achieve the objectives, a convenience sample of 182 workers was used, 42 nursing technicians, 39 nurses, 30 physiotherapists and 20 doctors. To measure each of the study variables, multidimensional scales with evidence of empirical validation were used, with a five-point response scale. For BET, the dimension most present in the investigated sample was achievement (mean = 4.00, sd = 0.81) and the least present was negative affect (mean = 2.50, sd = 0.88). Regarding the organizational climate, the aspect most favorably evaluated was security (average = 3.90, SD = 1.00). The results of the standard multiple regression showed that the predictor variable brought a significant contribution to all dimensions of the criterion variable, with greater explanatory power for positive affect ( $r^2 = 0.39$ ,  $p < 0.005$ ), with a significant contribution coming from the leadership dimensions, team and development. The results are in line with the literature and bring new debates to the theme, which are explored in the study.

**Keywords:** Well-being at work; Organizational climate; Hospital context.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Referencial teórico.....</b>	<b>10</b>
2.1 Bem-estar no trabalho .....	10
2.2 Clima organizacional .....	16
<b>3. Método.....</b>	<b>23</b>
3.1 Amostra .....	23
3.2 Instrumentos.....	23
3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados .....	24
<b>4. Resultados .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Discussão .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Considerações finais.....</b>	<b>32</b>
<b>Referências.....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A felicidade é uma temática que desperta o interesse das pessoas há séculos. No âmbito acadêmico, a felicidade vem sendo denominada de bem-estar subjetivo e, as pesquisas apontam que esse construto está associado positivamente com satisfação com a vida e alto índice de experiências positivas (Siqueira & Padovam, 2008), autonomia (Sobrinho & Porto, 2012; Veiga & Cortez, 2020), gratidão (Coleta et al., 2012), maior prática de atividades físicas (Moraes et al., 2012), maiores índices de saúde (Allen & McCarthy, 2015), melhores relações de amizade (Souza & Duarte, 2013), isso para enumerar apenas algumas relações.

Sendo assim, diversos autores têm se dedicado a desenvolver pesquisas para compreender o bem-estar, principalmente pelo fato de entenderem que este está associado com facetas das diversas esferas da vida, como por exemplo, o trabalho (Warr, 2007; 2008; Paschoal, 2008; Santos & Ceballos, 2013; Moreira et al., 2020). O tempo dedicado ao trabalho representa uma parte significativa da vida do indivíduo, consistindo num componente essencial para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade (Sobrinho & Porto, 2012).

Atualmente, muitas organizações vêm desenvolvendo estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores, especialmente porque existem evidências empíricas de que tais variáveis afetam o desempenho dos indivíduos e trazem resultados organizacionais desejáveis (Guest, 2017; Pantaleão & Veiga, 2019). Além disso, estar ativamente engajado no trabalho pode fazer com que a pessoa se sinta estimulada e gere sentimentos positivos de bem-estar (Joo et al., 2016).

É importante ressaltar que as pessoas constituem ativos intangíveis importantes para as organizações, sendo consideradas seu diferencial competitivo. Deste modo, desenvolver as pessoas tornou-se um grande desafio para os gestores que buscam criar valorização, satisfação

e condições necessárias para o bom desempenho de seus empregados, identificando estratégias para promover o bem-estar no ambiente laboral (Oliveira et al., 2020).

Logo, para as organizações é relevante estudar o bem-estar no trabalho porque o mesmo está associado com maior lucratividade, produtividade, lealdade (Harter et al., 2002), menor absenteísmo (Danna & Griffin, 1999; Tina & Loretto, 2017) e menor rotatividade (Harter et al., 2002; Guest, 2017). Por outro lado, têm-se os benefícios para o empregado, como menos doenças e mais longevidade (Allen & McCarthy, 2015, Witte et al., 2016). Sendo assim, é importante estudar o bem-estar no trabalho, pois ele traz benefícios para o empregado e para a organização.

Entre os antecedentes contextuais de bem-estar no trabalho, há evidências científicas de que algumas variáveis afetam este construto (Pauli et al., 2018), como por exemplo, o suporte organizacional (Daniels et al., 2017; Nielsen et al., 2017) e a justiça organizacional (Daniels et al., 2017). Além disso, o clima social nas organizações também é apontado como um antecedente do bem-estar no trabalho (Sobrinho & Porto, 2012; Oliveira et al., 2020). Todavia, esse relacionamento entre bem-estar no trabalho e clima organizacional permanece lacunar, porque existem poucos estudos sobre o tema, principalmente no ambiente hospitalar.

Investigar o relacionamento entre clima organizacional e bem-estar no trabalho entre profissionais da área de saúde é premente porque estes profissionais lidam com situações estressantes, podem experimentar a agressão do paciente, sofrem com exaustão emocional, e tendem a apresentar menores índices de saúde e bem-estar (Yragui et al., 2016). Pensando nisso, o presente estudo teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho, segundo a percepção de trabalhadores da área da saúde que atuam no contexto hospitalar.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Bem-estar no trabalho

O bem-estar é um construto que teve suas primeiras teorias direcionadas para a economia, sendo defendido, inicialmente, como sinônimo de rendimento, e com o passar do tempo, ampliou seu foco para a qualidade de vida da pessoa (Galinha & Ribeiro, 2005; Corrêa et al., 2019). Ele equivale ao estudo científico da felicidade, e tem duas grandes correntes principais: o hedonismo e o eudaimonismo (Santos & Ceballos, 2013).

Na perspectiva hedônica, o foco está na felicidade e ela define bem-estar subjetivo nos termos das ligações de prazer e desprazer (Sobrinho & Porto, 2012). Além disso, o bem-estar é maior quanto mais frequentes e intensas forem as emoções e os humores positivos e quanto mais prevalecerem sobre o afeto negativo (Pantaleão & Veiga, 2019). Já na perspectiva eudaimônica, o foco está no significado da auto-realização e ela define bem-estar psicológico em termos do grau de satisfação que uma pessoa tem em sua vida em geral (Sobrinho & Porto, 2012). Sendo assim, o foco é na realização pessoal que enfatiza a percepção de desenvolvimento e a expressão dos potenciais individuais do trabalhador (Warr, 2007).

O bem-estar pode ainda ser diferenciado em bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. O bem-estar subjetivo inclui experiências de prazer e de desprazer com base em julgamentos que são feitos sobre elementos positivos e negativos da vida. Ele surge a partir da perspectiva hedônica. Embora condições externas tenham influência sobre ele, elas não são inerentes ou necessárias, e não o definem. Sendo assim, pode-se dizer que o bem-estar subjetivo corresponde a experiências internas do indivíduo, e é composto por três elementos, sendo eles: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida (Soraggi & Paschoal, 2011).

Já o bem-estar psicológico é um construto multidimensional que reflete características relativas ao funcionamento psicológico positivo ou ótimo (Machado & Bandeira, 2012). Além

disso, este construto surgiu a partir do conceito de eudaimonia elaborado por Aristóteles, em sua ética, que consiste em um ato em direção as potencialidades dos indivíduos associado às experiências de desenvolvimento pessoal, as metas e sentido de vida. Ao longo do tempo, o conceito de bem-estar foi estendido a diferentes setores da sociedade e incorporado pelo mundo do trabalho, onde visa compreender a relação do indivíduo com seu ambiente laboral.

O bem-estar no trabalho pode ser baseado na concepção do bem-estar psicológico, consistindo na avaliação positiva das várias características do trabalho e incluindo aspectos afetivos, emocionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos (Garcez et al., 2018). Ele pode ser definido também como um construto psicológico associado aos vínculos afetivos positivos que o empregado mantém com seu trabalho e sua organização (Siqueira & Padovam, 2008). Ademais, o bem-estar no trabalho também pode ser caracterizado pela realização dos objetivos, satisfação e felicidade nas práticas das tarefas profissionais (Coelho et al., 2017).

Percebe-se, então, que há uma complexidade que cerca o bem-estar no trabalho, que harmoniza desde os sentimentos de afeto até o desenvolvimento de potencialidades. Além dos fatores profissionais, os pessoais também podem influenciar, haja vista que estes interferem diretamente no humor e na felicidade dos indivíduos (Corrêa et al., 2019). Logo, entende-se que há uma falta de consenso sobre a definição conceitual do construto, bem como o fato de mesmo ser, muitas vezes, confundido com outros conceitos (Garcez et al., 2018; Pauli et al., 2018). Todavia, há uma concordância geral de que o bem-estar no trabalho abrange uma diversidade de experiências que incluem estados afetivos positivos, boa saúde psicossomática, e estados cognitivos como aspirações e julgamentos sobre satisfação no trabalho (Hirschle et al., 2019).

Deste modo, percebe-se que o estudo do bem-estar no trabalho inclui elementos tanto hedônicos, como eudaimônicos. No presente estudo, adota-se como definição de bem-estar no

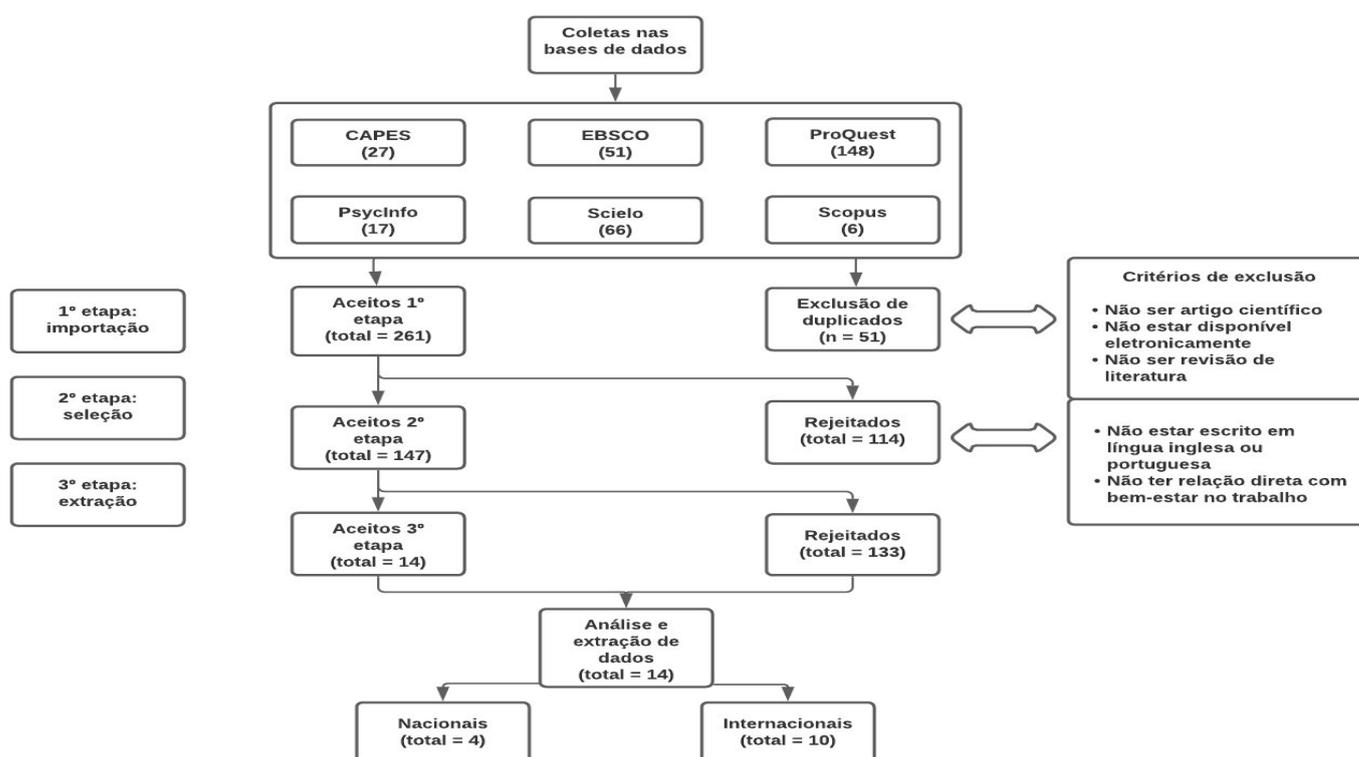
trabalho a definição de que, embora não se restrinja a isso, o bem-estar no trabalho pode ser definido como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. Logo, inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) (Paschoal & Tamayo, 2008). Além disso, de acordo com essa definição, o bem-estar no trabalho pode ser organizado em torno de três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho (Paschoal et al., 2010).

Para ampliar a concepção sobre as abordagens teóricas e temáticas relacionadas com o bem-estar no trabalho, foi realizado um levantamento da literatura para identificar as revisões sistemáticas de literatura e metanálise relacionadas com a temática. Em linhas gerais, a distinção entre revisão sistemática de literatura e metanálise é que a revisão sistemática de literatura é uma revisão planejada da literatura científica, que usa métodos sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente estudos relevantes sobre uma questão claramente formulada. Já a metanálise é o método estatístico utilizado na revisão sistemática para integrar os resultados dos estudos incluídos e aumentar o poder estatístico da pesquisa primária (Sousa & Ribeiro, 2009). Sendo assim, permitem limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico (Botelho et al., 2011, Gomes & Caminha, 2014).

Para compor o presente levantamento de literatura, os artigos foram pesquisados nas bases de dados da CAPES, sendo essa eleita porque a CAPES é o principal sistema nacional de avaliação dos programas de pós-graduação e as atividades científicas realizadas no seu entorno, e os artigos científicos publicados em periódicos indexados são submetidos a uma revisão criteriosa antes de serem publicados (Pantaleão & Veiga, 2019). Dentro do portal da CAPES, foram filtradas mais cinco base de dados: EBSCO, PsycInfo, ProQuest, Scielo e Scopus.

Primeiramente foram definidos como descritores as palavras “well-being at work” e “review”. Depois, os critérios de inclusão foram: (a) o texto deveria ser um artigo que

explicitasse como objetivo revisão de literatura ou metanálise, (b) o artigo completo deveria estar disponível eletronicamente para download gratuito, (c) o artigo deveria estar publicado em língua portuguesa ou inglesa, (d) o artigo deveria estar diretamente relacionado com bem-estar no trabalho. Considerando os critérios supracitados, foram identificados quatro trabalhos na literaturanacional e dez trabalhos na literatura internacional.



**Figura 1.** Etapas no levantamento de literatura sobre revisões de bem-estar no trabalho

Na Tabela 1 estão sintetizados os antecedentes e consequentes mencionados nas revisões brasileiras analisadas. Como mostra a referida tabela, os principais antecedentes investigados são suporte organizacional e autonomia, que apareceram duas vezes e por isso estão destacados. Já os principais consequentes são o adoecimento e o estresse.

Tabela 1  
**Síntese dos antecedentes e consequentes de BET relacionados nas revisões nacionais**

<b>Autores e ano</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Consequentes</b>
<b>Paschoal et. al, 2013</b>	Promoções, segurança, <u>suporte organizacional</u> , configurações de poder, <u>autonomia</u> , justiça social, cultura organizacional	Adoecimento (-),
<b>Santos &amp; Ceballos, 2013</b>	Clima social, estresse no trabalho (-), estabilidade emocional, conscientização, <u>autonomia</u> , oportunidades de trabalho	Burnout (-), queixas psicossomáticas (-), sintomas depressivos (-), exaustão emocional (-)
<b>Pantaleão &amp; Veiga, 2019</b>	<u>suporte organizacional</u> , suporte social, justiça organizacional, políticas de gestão de pessoas, configurações de poder, comprometimento organizacional, clima social, coping, confiança do empregado na organização, assédio moral, valores organizacionais	Intenção de rotatividade (-), comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho, afetos positivos dirigidos ao trabalho
<b>Veiga &amp; Cortez, 2020</b>	Configurações de poder, percepção de justiça, <i>suporte material</i> , apoio social, salário, condições para crescimento profissional, estilo de gestão	Estresse (-), afeto negativo (-), regulação emocional inadequada (-)

Nota. (-) denota que a relação é inversamente proporcional

A Tabela 2 sumaria as relações dos antecedentes e consequentes de BET das revisões internacionais. Percebe-se que as principais variáveis antecedentes do bem-estar no trabalho são a saúde, que apareceu três vezes, e a segurança, que apareceu seis vezes, e por isso estão em destaque, sendo também que ambas estão relacionadas (Witte et al., 2016). Witte et al. (2016) fazem extensa revisão de estudos pesquisados nos últimos 30 anos para verificar se existe relação causal entre insegurança no trabalho, bem-estar e saúde. Os autores discutem que há fortes evidências de causalidade normal, na qual a insegurança no trabalho influencia tanto o bem-estar psicológico quanto a saúde ao longo do tempo.

Tabela 2.  
**Síntese dos antecedentes e consequentes de BET relacionados nas revisões internacionais**

<b>Autores e ano</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Consequentes</b>
<b>Danna &amp; Griffin, 1999</b>	Riscos para a saúde, estrutura organizacional, relacionamentos no trabalho, <i>segurança</i> , clima organizacional, estresse, características da personalidade	<u>Adoecimento</u> (-), <u>absenteísmo</u> (-), <u>produtividade</u>
<b>Schulte &amp; Vainio, 2010</b>	<u>Saúde</u> , <i>segurança</i> , organização do trabalho, salários e benefícios,	<u>Produtividade</u> , <u>absenteísmo</u> (-),
<b>Randelin et al., 2013</b>	<i>Segurança</i> , <u>saúde</u> , autonomia, capacidades e competência, liderança, organização e ambiente de trabalho	Comprometimento, motivação, <i>desempenho no trabalho</i> , eficiência, <u>produtividade</u> , custos (-)

<b>Peiro et al., 2014</b>	<u>Saúde</u> , estresse	<b><u>Desempenho no trabalho, produtividade</u></b>
<b>Romppanen &amp; Häggman-Laitila, 2016</b>	Liderança, capacitação	Burnout (-), rotatividade (-), desempenho no trabalho
<b>Carolan et al., 2017</b>	Estresse, programas de prevenção à saúde mental	<u>Adoecimento</u> (-), <b><u>desempenho no trabalho, absenteísmo</u></b> (-), <b><u>produtividade</u></b>
<b>Daniels et al., 2017</b>	Esperança, otimismo, autoeficácia, resiliência, suporte organizacional, redesenho do trabalho	<b><u>Desempenho no trabalho</u></b> , bem-estar subjetivo, saúde do trabalhador
<b>Romppanen &amp; Häggman-Laitila, 2017</b>	<u>Segurança</u> , ambiente de trabalho, cultura organizacional	Comprometimento, <u>absenteísmo</u> (-)
<b>Schneider &amp; Weigl, 2018</b>	Exigências do trabalho, salário e recompensas, <u>segurança</u> , desenvolvimento e oportunidades, liderança, apoio social	Rotatividade (-), doenças psicossomáticas (-), vitalidade, exaustão emocional (-)
<b>Lawn et al., 2020</b>	Ambiente ocupacional, natureza do trabalho, <u>segurança</u>	Estresse (-), <u>adoecimento</u> (-), <u>absenteísmo</u> (-)

Nota. (-) denota que a relação é inversamente proporcional.

Além disso, nas revisões internacionais existem aquelas que se dedicam a investigar exclusivamente uma categoria profissional, mais especificamente os enfermeiros (Romppanen & Häggman-Laitila, 2016; Romppanen & Häggman-Laitila, 2017). Em síntese, esses trabalhos trazem que para tais profissionais alguns fatores influenciam no bem-estar no trabalho, como receber feedback do paciente, ter bom relacionamento de cooperação com outros grupos de profissionais, além de estilos de liderança que permitem desenvolver habilidades e conhecimentos, autonomia e possibilidades de influenciar o trabalho e as atividades da organização. Ademais, o bem-estar dos enfermeiros é associado com a satisfação, com a qualidade do local de trabalho e com os relacionamentos dentro da organização.

Já como consequentes, nas revisões internacionais, embora também destaquem variáveis relacionadas à saúde do trabalhador, percebe-se um maior destaque para variáveis como produtividade, desempenho e absenteísmo, sendo que apareceram cinco vezes, quatro vezes, e cinco vezes, respectivamente, justificando o porquê estão em destaque. Um exemplo de como o bem-estar no trabalho pode afetar o desempenho é o que ocorre com os médicos, em que o estresse pode aumentar a probabilidade de erros médicos e de quase acidentes (Schneider & Weigl, 2018).

Ao cotejar as revisões nacionais e internacionais observa-se que, apesar das diferenças, existem congruências. Elas apontam a importância de definir melhor o que é bem-estar no

trabalho e relacioná-lo com outras variáveis, e apontam que, além da falta de consenso na definição do construto, há uma falta de consenso quanto aos instrumentos utilizados para as pesquisas referentes ao tema. Logo, ao confrontar os estudos, tanto nacionais como internacionais, se observa a importância de estudar as variáveis organizacionais e sua relação com o bem-estar no trabalho, sendo que uma das principais variáveis considerada forte preditora do bem-estar no trabalho é o clima organizacional (Sobrinho & Porto, 2012; Fogaça & Coelho, 2015; Daniels et al., 2017).

No tópico seguinte é apresentada a segunda variável do presente delineamento de pesquisa.

## **2.2 Clima organizacional**

O interesse pelo estudo do clima da organização não é algo novo, e teve um aporte fundamental das descobertas realizadas por Elton Mayo, nas quais evidenciaram a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos (Puente-Palacios, 2006). O termo clima foi apresentado em 1939 por Lewin, Lippit e White como fenômeno relativo aos grupos e, problematizado pela primeira vez em 1957 por Argyris (Parker et al., 2003). Desde o surgimento dessa expressão, estudiosos deste campo se preocupam em conceituá-la de forma clara e objetiva, mas as imprecisões conceituais ainda permanecem e têm dificultado avanços quanto ao relacionamento entre esse aspecto e os demais fenômenos do mundo organizacional (Puente-Palacios, 2002; Menezes et al., 2009).

O clima pode ser entendido como a atmosfera presente nas organizações, originada mediante práticas, procedimentos e recompensas percebidos diariamente pelos empregados, intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas. Além disso, é uma condição temporária, formada pelos significados construídos pelos indivíduos, que guiam suas decisões e ações no ambiente organizacional (Menezes et al., 2009). Pode-se dizer também que o clima organizacional refere-se ao agrupamento de percepções compartilhadas pelos indivíduos sobre o ambiente organizacional onde estão inseridos (Santiago & Turrini,

2015; Berberoglu, 2018). Outra definição seria a de que o clima organizacional envolve um conjunto de valores e comportamentos formais e informais, e é essencial para se alcançar metas gerenciais, pois repercute no processo de trabalho e na motivação dos trabalhadores (Peruzzo, 2019).

Pode-se, ainda, diferenciar as abordagens sobre o construto em quatro tipos: estrutural, perceptual, interativa e cultural. Na abordagem estrutural, o clima organizacional é resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem. Além disso, o clima constitui um atributo ou uma característica da organização, pois existe independente da percepção dos membros, aos quais é outorgado um papel passivo, dada a sua participação secundária nesse processo (Puente-Palacios, 2002).

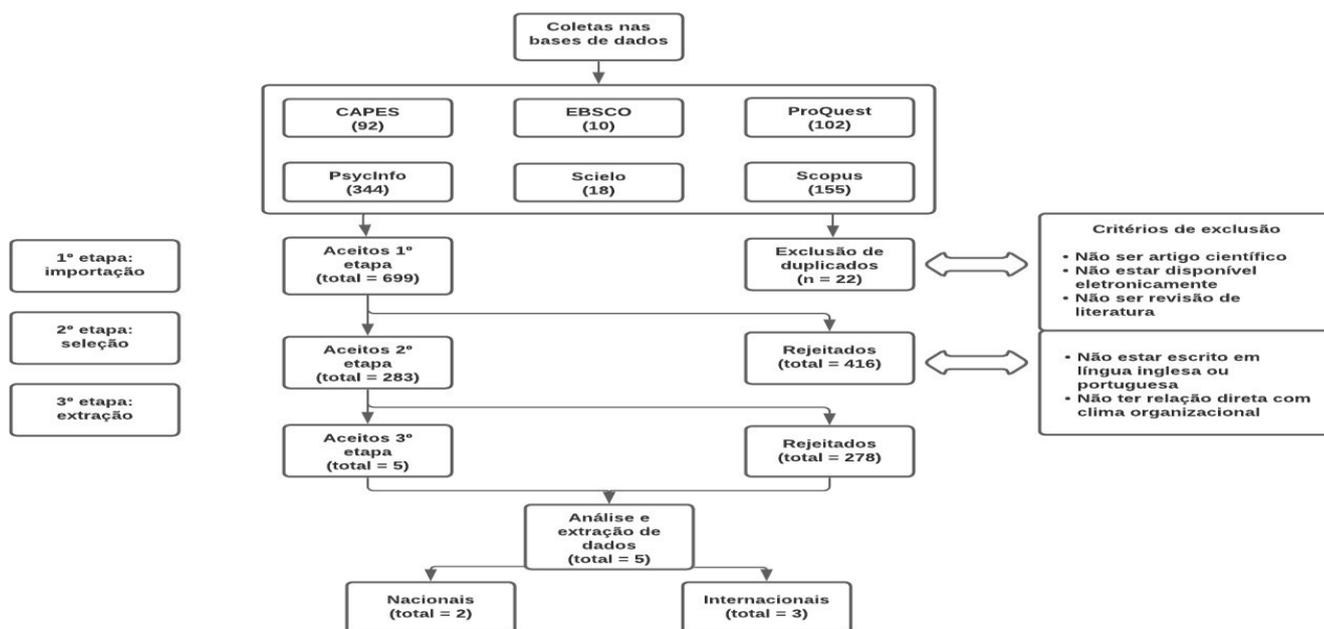
Já na abordagem perceptual, a gênese do clima está no indivíduo e não na organização. Deste modo, os indivíduos assumem o papel de protagonistas no processo de construção desse clima, pois são as suas percepções que constituem os elementos de base a partir dos quais o clima organizacional se ergue. Sendo assim, o clima pode ser entendido como o resultado de processos perceptivos, carregados de significados cognitivamente construídos e psicologicamente importantes para o sujeito (Puente-Palacios, 2002).

Por outro lado, na abordagem interativa, o cerne do clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas também os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos (Puente-Palacios, 2002). Já para a abordagem cultural, o clima sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção (Puente-Palacios, 2002). Sendo assim, é possível perceber que apesar da abundância de pesquisas empíricas e investigações teóricas, o consenso em relação aos

limites do fenômeno e os seus elementos constitutivos, ainda não foi atingido (Pueble-Palacios, 2006).

No presente estudo, foi adotada a definição de clima organizacional como sendo um construto formado pelas percepções partilhadas entre as pessoas sobre como elas experimentam seu ambiente de trabalho, a partir das práticas, políticas, procedimentos e rotinas organizacionais (Ancarani et al., 2009; Devi & Singh, 2020). Existem três elementos chave na construção do clima organizacional: a cultura organizacional, o indivíduo e as trocas. Ao entrar em uma organização, que já possui uma cultura organizacional, o trabalhador percebe esse contexto a partir de suas experiências, vivências, mapa mental e, compartilha essa visão com a dos seus pares, de modo que há uma percepção compartilhada acerca da organização, a qual perpassa pela cultura organizacional e pela percepção de cada indivíduo. Sendo assim, enquanto a cultura organizacional cumpre um papel normativo, voltado ao compartilhamento de valores que fornecem uma identidade à organização, o clima organizacional é uma condição temporária, formada pelos significados construídos pelos indivíduos, que guiam suas decisões e ações no ambiente organizacional (Menezes et al., 2009).

Para ampliar a concepção sobre esse fenômeno, foi realizado um levantamento da literatura para identificar as revisões sistemáticas de literatura e metanálise relacionadas com a temática.



**Figura 2.** Etapas no levantamento de literatura sobre revisões de clima organizacional

Optou-se por selecionar artigos de revisão de literatura porque essa temática é longeva e possui extensa produção científica. Para compor a presente revisão de literatura, os artigos foram pesquisados nas bases de dados da CAPES. Dentro do portal da CAPES, foram filtradas mais cinco base de dados: EBSCO, PsycInfo, ProQuest, Scielo e Scopus.

Primeiramente foram definidos como descritores as palavras “organizational climate” e “review”. Depois, os critérios de inclusão foram: (a) o texto deveria ser um artigo que explicitasse como objetivo revisão de literatura ou metanálise, (b) o artigo completo deveria estar disponível eletronicamente para download gratuito, (c) o artigo deveria estar publicado em língua portuguesa ou inglesa, (d) o artigo deveria estar diretamente relacionado com clima organizacional. Considerando os critérios supracitados, foram identificados dois trabalhos na literatura nacional e três trabalhos na literatura internacional.

A síntese dos antecedentes e dos consequentes de clima organizacional encontrados nas revisões nacionais e internacionais estão descritos na tabela 3.

Tabela 3

### Síntese dos antecedentes e consequentes de clima organizacional relacionados nas revisões nacionais e internacionais

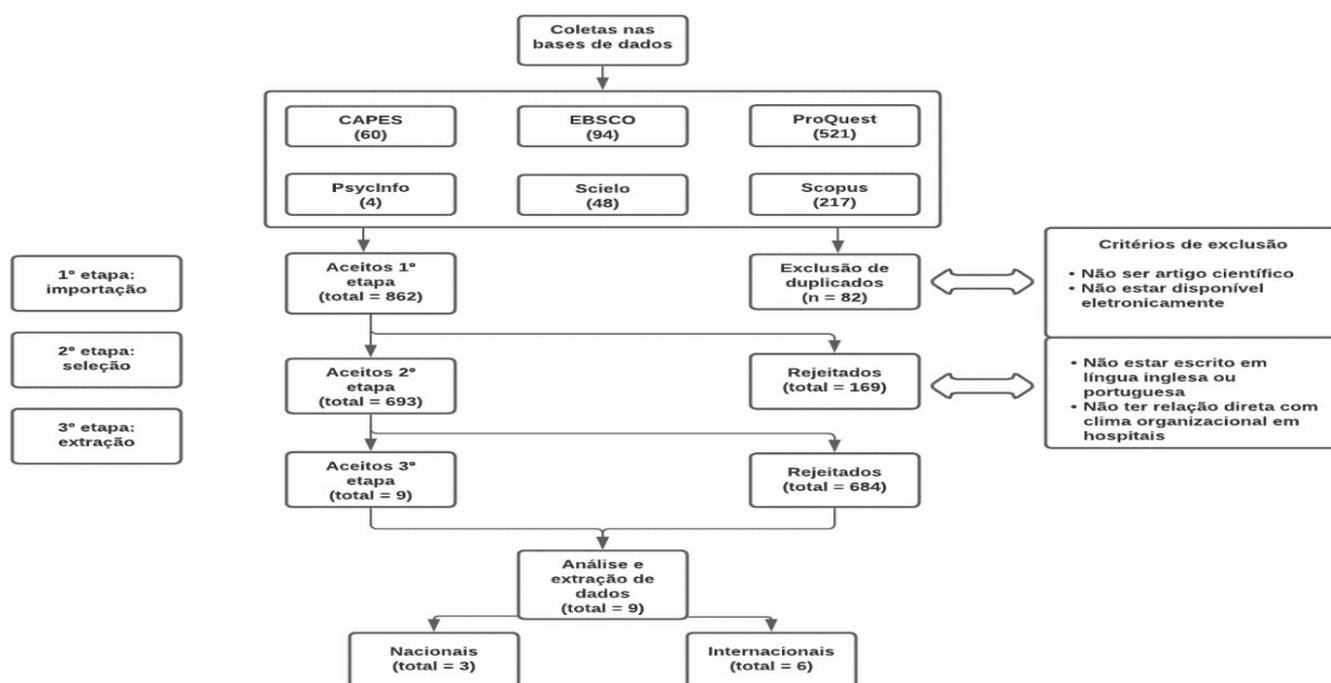
Autores e ano	Antecedentes	Consequentes
<b>Nacionais</b>		
<b>Menezes &amp; Gomes (2010)</b>	Características pessoais, tamanho da organização, níveis hierárquicos, grau de centralização	Satisfação, <b>desempenho no trabalho</b>
<b>Rodriguez et al. (2018)</b>	Cooperação, relacionamentos entre os funcionários, apoio da alta gerência	<b>Desempenho</b> , aprendizagem, inovações, partilha de conhecimentos
<b>Internacionais</b>		
<b>Gershon et al. (2007)*</b>	Liderança, suporte de gestão, salário, equipamento, segurança	Lesões músculo-esqueléticas (-), <i>burnout</i> (-)
<b>Bronkhorst et al. (2014) *</b>	Confiança no líder, <u>cooperação</u>	Ansiedade (-), <i>burnout</i> (-), depressão (-)
<b>Goering (2018)</b>	Baixo conflito, clareza de papeis, <u>cooperação</u>	Resultados psicossociais, envolvimento, eficácia

*Nota.* \* se refere à artigos relacionados com a área da saúde; (-) denota relação inversamente proporcional

Ao confrontar os trabalhos, é possível perceber que os antecedentes de clima organizacional, tanto nas revisões nacionais como nas revisões internacionais, se assemelham muito. Há uma prevalência da liderança e dos relacionamentos, mas principalmente da cooperação entre os membros da organização, que apareceu duas vezes e por isto está destacado na tabela. Já como consequentes, é possível perceber que, nas revisões nacionais, há maior prevalência do desempenho no trabalho, que apareceu duas vezes, estando destacado na tabela. Por outro lado, nas revisões internacionais, há prevalência do burnout, que apareceu duas vezes e por isso está em destaque na tabela, e de outros aspectos relacionados com a saúde mental dos membros da organização.

De modo geral, percebe-se que os relacionamentos dentro da organização são muito importantes para um bom clima organizacional, e que este clima está muito relacionado com o desempenho dos trabalhadores e com sua saúde física e mental. É importante destacar que o burnout, que é entendido como um conseqüente do clima organizacional, é mais evidenciado nos estudos com profissionais da saúde, demonstrando a importância de se estudar mais sobre

o clima organizacional com estes profissionais. Sendo assim, é possível perceber a necessidade de estudos que busquem compreender o clima organizacional em instituições de saúde. Por isso, foi realizada uma revisão para buscar artigos cujo tema é clima organizacional em hospitais.



**Figura 3.** Etapas no levantamento de literatura sobre clima organizacional em hospitais

Primeiramente foram definidos como descritores as palavras “organizational climate” e “hospital”. Depois, os critérios de inclusão foram: (a) o texto deveria ser um artigo científico, (b) o artigo completo deveria estar disponível eletronicamente para download gratuito, (c) o artigo deveria estar publicado em língua portuguesa ou inglesa, (d) o artigo deveria estar diretamente relacionado com clima organizacional em hospitais. Considerando os critérios supracitados, foram identificados três trabalhos na literatura nacional e seis trabalhos na literatura internacional. Os antecedentes e os consequentes de clima organizacional em hospitais relacionados nesses artigos, estão na Tabela 4.

Tabela 4.

**Síntese dos antecedentes e consequentes de clima organizacional em hospitais relacionados nos artigos nacionais e internacionais**

<b>Autores e ano</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Consequentes</b>
<b>Nacionais</b>		
<b>Andrade et al., 2015</b>	Suporte organizacional	<i>Saúde</i> , motivação, <u>qualidade</u>
<b>Santiago &amp; Turrini, 2015</b>	<u>Segurança</u>	Burnout (-), <u>satisfação</u>
<b>Souza et al., 2018</b>	Taxa de ocupação hospitalar (-) e taxa de acidentes de trabalho	<u>Qualidade</u> , absenteísmo (-), <i>saúde</i>
<b>Internacionais</b>		
<b>Wienand et al., 2007</b>	<u>Segurança</u> , saúde	<u>Qualidade</u> , compromisso organizacional, <b>motivação</b>
<b>Ancarani et al., 2009</b>	Trabalho em equipe, flexibilidade	<u>Desempenho</u> , percepção do paciente sobre a qualidade do atendimento, <b>satisfação</b>
<b>Askari et al., 2017</b>	Apoio da gerência, <u>segurança</u> , bom relacionamento entre os funcionários, feedback positivo, recompensas, transparência	<u>Qualidade</u> , <b>satisfação</b> , saúde, <b>motivação</b> , resolução de problemas
<b>Berberoglu, 2018</b>	Percepção organizacional	<u>Desempenho</u> , comprometimento organizacional
<b>Kalhor et al., 2018</b>	Comprometimento organizacional	<b>Motivação</b> , produtividade, envolvimento, <u>qualidade</u>
<b>Devi &amp; Singh, 2020</b>	Salário, formalização	<u>Satisfação</u>

Ao analisar a referida tabela é possível verificar que, em ambas as categorias são identificados antecedentes relacionados com os aspectos macros e mesos da organização, tais como suporte, segurança, chefia, condições de trabalho, sendo que o fator segurança apareceu três vezes e por isso está em destaque na tabela. Por sua vez, os consequentes de BET descritos ratificam a relevância do construto para o indivíduo (satisfação, motivação), para a organização (desempenho) e para o cliente (qualidade do atendimento). Satisfação e motivação apareceram três vezes, desempenho apareceu duas vezes, e qualidade apareceu cinco vezes, justificando o porquê estão destacadas na tabela. Deste modo, os estudos apontam que investigar as relações entre clima organizacional e BET no contexto hospital é relevante e tem sido pouco investigado.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Amostra

Foi utilizada uma amostra de conveniência de 182 participantes, sendo 42 técnicos de enfermagem, 39 enfermeiros, 30 fisioterapeutas, 20 médicos, 18 nutricionistas, 14 biomédicos, 13 psicólogos, 5 dentistas e 1 fonoaudiólogo. Desses participantes, 43 trabalhavam no hospital de 6 meses a 1 ano, 46 trabalhavam de 1 ano a 3 anos, 24 trabalhavam de 3 anos e um dia até 5 anos, e 69 trabalhavam há mais de 5 anos. Além disso, 119 participantes trabalhavam em hospitais públicos, e 63 trabalhavam em hospitais privados.

#### 3.2 Instrumentos

**Escala de bem-estar no trabalho** (Paschoal & Tamayo, 2008): trata-se de escala de autorrelato composta por 30 itens, divididos nos fatores afeto positivo (alfa = 0,93), afeto negativo (alfa = 0,91) e realização (alfa = 0,88). Para responder ao instrumento é usada escala de resposta likert de 5 pontos (1= discordo totalmente; 5= concordo totalmente).

**Escala de clima organizacional** (Menezes et al., 2009): trata-se de escala de autorrelato composta por 64 itens, divididos nos fatores segurança (alfa = 0,772), estratégia (alfa = 0,812), remuneração (alfa = 0,834), relacionamento e espírito de equipe (alfa = 0,837), relação com a comunidade (alfa = 0,839), liderança (alfa = 0,872) e desenvolvimento profissional (alfa = 0,934). Para responder ao instrumento, é usada escala de resposta likert de 5 pontos (1= discordo totalmente; 5= concordo totalmente). Por fim, os dados demográficos incluídos no instrumento de coleta de dados foram o cargo, o tempo de trabalho no hospital, e se o hospital em que o participante trabalhava era público ou privado.

### 3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

Primeiramente, o projeto de pesquisa foi submetido a um comitê de ética em pesquisa com seres humanos (CAAE: 23444619.7.0000.5152). Após a emissão do parecer consubstanciado de aprovação, o link com o questionário da pesquisa foi divulgado nas redes sociais Facebook, Instagram, Telegram. Os participantes tiveram acesso ao TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), dispuseram o tempo que consideraram necessário para responder e, aqueles que concordaram em participar da pesquisa, tiveram acesso ao instrumento de coleta de dados. O tempo médio de resposta requerido foi de 10 minutos. A análise de dados foi realizada utilizando o software SPSS.

## 4. RESULTADOS

Na análise dos dados, foram realizadas análise descritiva, correlação, teste T, análise de regressão e confiabilidade. Na Tabela 5 estão descritas as estatísticas descritivas dos achados do estudo.

Tabela 5.

### Média e desvio padrão dos fatores

Nome do fator	Média	Desvio padrão
<b>BEM-ESTAR NO TRABALHO</b>		
- BET		
Afeto positivo	3,78	0,72
Afeto negativo	2,50	0,88
Realização	4,00	0,81
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
Segurança	3,90	1,00
Estratégia	3,00	1,10
Remuneração	2,70	1,20
Relacionamento e espírito de equipe	3,70	0,92
Relação com a comunidade	3,60	0,83
Liderança	3,12	1,00
Desenvolvimento profissional	3,40	1,10

Como se observa na Tabela 5, a dimensão de BET com maior média foi realização (m= 4,00; DP= 0,81), seguido de afeto positivo (m= 3,78; DP= 0,72) e afeto negativo (m= 2,50; DP= 0,88). Em relação à variável clima organizacional, a dimensão com maior média

foi segurança (m= 3,90; DP= 1,00), seguida de relacionamento e espírito de equipe (m= 3,70; DP= 0,92), relação com a comunidade (m= 3,60; DP= 0,83), desenvolvimento profissional (m= 3,40; DP= 1,10), liderança (m= 3,12; DP= 1,00), estratégia (m= 3,00; DP= 1,10) e remuneração (m= 2,70; DP= 1,20). Já na tabela 6, estão descritas as correlações entre todas as variáveis.

Tabela 6  
Correlação entre os fatores

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Afepos	1									
2.Afeneg	-0,51**	1								
3. Real.	0,58**	-0,31**	1							
4. Lider.	0,55**	-0,33**	0,44**	1						
5.Desenv.	0,51**	-0,27**	0,53**	0,65**	1					
6. Equipe	0,48**	-0,34**	0,26**	0,59**	0,44**	1				
7.Comuni.	0,47**	-0,30**	0,37**	0,59**	0,63**	0,49*	1			
8. Segur.	0,46**	-0,35**	0,28**	0,50**	0,53**	0,46**	0,68**	1		
9. Estrat.	0,43**	-0,30**	0,46**	0,61**	0,68**	0,44**	0,64**	0,65**	1	
10. Remun.	0,26**	-0,16**	0,22**	0,33**	0,23**	0,31**	0,30**	0,30**	0,38**	1

Nota. Afepos= afeto positivo; Afeneg= afeto negativo; Real.= realização; Lider.= liderança; Desenv.= desenvolvimento; Comuni.= comunidade; Segur.= segurança; Estrat.= estratégia; Remun.= remuneração; \*\* p<0,01

Ao analisar a tabela de correlação, primeiramente foram consideradas as relações entre as dimensões das variáveis de bem-estar no trabalho. O maior relacionamento ocorreu entre afeto positivo e realização ( $r= 0,58$ ;  $p<0,01$ ). Em seguida, foram analisadas as correlações entre as dimensões da variável clima organizacional entre si. O maior relacionamento ocorreu entre desenvolvimento e estratégia ( $r= 0,683$ ;  $p<0,01$ ). Por fim, foram consideradas as correlações entre as variáveis bem-estar no trabalho e clima organizacional. O maior relacionamento ocorreu entre afeto positivo e liderança ( $r= 0,554$ ;  $p<0,01$ ).

Em seguida, para verificar se havia diferença nas variáveis pesquisadas em função do hospital ser público ou privado, foi realizado o teste T. Os resultados apontaram que apenas para a dimensão estratégia a diferença foi significativa, sendo a maior média encontrada para trabalhadores de hospitais privados (média= 3,25; DP= 1,23) em detrimento de hospitais

públicos (média= 2,85, DP= 1,02). A Tabela 7 sintetiza os resultados da análise. Optou-se por detalhar apenas a dimensão que apresentou diferença significativa.

Tabela 7  
Teste T

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		t-test para igualdade de médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (Bilateral)	Diferença de média	Erro padrão da diferença	Intervalo de confiança de 95% de diferença	
									Inferior	Superior
estratégia	Variações iguais assumidas	5,250	,023	-2,394	180	,018	-,40763	,17024	-,74355	-,07171
	Variações iguais não assumidas			-2,261	107,810	,026	-,40763	,18031	-,76504	-,05022
	Variâncias iguais não assumidas			-1,582	121,847	,116	-,29879	,18883	-,67259	,07502

Em seguida, para testar o modelo de investigação, foram feitas análises de regressão múltipla padrão para cada uma das dimensões da variável critério, BET, conforme demonstrado na tabela 8.

Tabela 8.  
Regressão múltipla padrão

		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro padrão	Beta	t	Sig.
<b>Afeto Positivo</b>						
1	(Constante)	1,844	,217		8,504	,000
	<b>liderança</b>	<b>,171</b>	<b>,061</b>	<b>,253</b>	<b>2,803</b>	<b>,006</b>
	<b>desenvolvimento</b>	<b>,137</b>	<b>,060</b>	<b>,210</b>	<b>2,290</b>	<b>,023</b>
	<b>equipe</b>	<b>,128</b>	<b>,060</b>	<b>,164</b>	<b>2,136</b>	<b>,034</b>
	comunidade	,030	,080	,035	,375	,708
	segurança	,109	,062	,155	1,761	,080
	estratégia	-,051	,063	-,079	-,815	,416
	remuneração	,030	,039	,051	,773	,440
<b>Afeto Negativo</b>						
1	(Constante)	4,075	,311		13,112	,000
	liderança	-,101	,088	-,122	-1,158	,249
	desenvolvimento	-,005	,086	-,006	-,058	,954
	equipe	-,157	,086	-,163	-1,828	,069
	comunidade	,014	,115	,013	,119	,905
	<b>segurança</b>	<b>-,177</b>	<b>,088</b>	<b>-,206</b>	<b>-2,002</b>	<b>,047</b>
	estratégia	-,017	,090	-,022	-,195	,846

remuneração	,000	,056	,000	,006	,995
<b>Realização</b>					
1 (Constante)	2,533	,259		9,796	,000
liderança	,112	,073	,147	1,538	,126
<b>desenvolvimento</b>	<b>,279</b>	<b>,072</b>	<b>,378</b>	<b>3,896</b>	<b>,000</b>
equipe	-,041	,071	-,046	-,571	,569
comunidade	,022	,096	,023	,234	,815
segurança	-,098	,074	-,124	-1,328	,186
estratégia	,123	,075	,168	1,648	,101
remuneração	,046	,047	,069	,996	,321

O conjunto de variáveis preditoras explicou 39% da variância dos afetos positivos ( $R=0,66$ ,  $R^2=0,39$ ,  $R^2_{ajustado}=0,37$ , erro padrão da estimativa= 0,60,  $R^2_{modificado}=0,39$ ,  $F_{modificado}=15,96$ ,  $g_{11}=7$ ,  $g_{12}=174$ ), sendo a contribuição significativa oriunda das dimensões liderança ( $\beta=0,25$ ;  $p=0,006$ ), desenvolvimento ( $\beta=0,21$ ;  $p=0,023$ ) e equipe ( $\beta=0,16$ ;  $p=0,034$ ).

Por sua vez, todas as dimensões de clima organizacional explicaram 32% da variância de realização ( $R=0,57$ ,  $R^2=0,32$ ,  $R^2_{ajustado}=0,29$ , erro padrão da estimativa= 0,68,  $R^2_{modificado}=0,32$ ,  $F_{modificado}=11,75$ ,  $g_{11}=7$ ,  $g_{12}=174$ ), sendo a contribuição significativa única oriunda da dimensão desenvolvimento ( $\beta=0,38$ ;  $p=0,000$ ).

Para o afeto negativo, as variáveis de clima organizacional contribuíram com 17% da explicação ( $R=0,42$ ,  $R^2=0,17$ ,  $R^2_{ajustado}=0,14$ , erro padrão da estimativa= 0,82,  $R^2_{modificado}=0,17$ ,  $F_{modificado}=5,16$ ,  $g_{11}=7$ ,  $g_{12}=174$ ), sendo a contribuição significativa oriunda da dimensão segurança ( $\beta=-0,21$ ;  $p=0,047$ ).

A figura 4 sintetiza os resultados das análises de regressão realizadas.



**Figura 4.** Síntese dos Resultados da Regressão Múltipla Padrão.

Por fim, para verificar a confiabilidade de cada uma das dimensões das variáveis pesquisadas foi calculada confiabilidade, através do alfa de Cronbac, conforme demonstrado na tabela 9.

Tabela 9.  
**Confiabilidade**

Fator	Alfa do estudo original	Alfa encontrado
Afeto positivo	0,93	0,92
Afeto negativo	0,91	0,92
Realização	0,88	0,92
Segurança	0,77	0,93
Estratégia	0,81	0,93
Remuneração	0,83	0,90
Relacionamento e espírito de equipe	0,84	0,91
Relação com a comunidade	0,84	0,88
Liderança	0,87	0,96
Desenvolvimento profissional	0,93	0,95

A Tabela 9 apresenta os achados do presente estudo e do estudo de evidência de validação empírica de construção da medida. Nessa tabela, é possível perceber que a

confiabilidade das variáveis no estudo original e no atual estudo são próximas. O índice de concordância aceitável deve ser de no mínimo 0,80 e, preferencialmente, maior que 0,90 (Souza et al., 2017). Neste estudo, os valores foram superiores a 0,90, indicando que os instrumentos mediram adequadamente as variáveis. Apenas para a dimensão “relação com a comunidade” o valor foi inferior a 0,90; mas ainda assim o valor obtido nesse estudo foi superior àquele encontrado no trabalho original, e foi maior que 0,80.

## **5. DISCUSSÃO**

O objetivo central dessa investigação foi verificar a influência do clima organizacional no BET. Foi possível perceber que a maioria dos participantes se sentem realizados e seguros no ambiente de trabalho. Ao considerar o BET, se observa que os trabalhadores investigados apresentam alto grau de realização no trabalho, o que implica em dizer que o trabalhador fez o que realmente queria fazer, desenvolveu as suas habilidades e os seus talentos, e avançou nos seus propósitos de vida (Waterman, 1993; Paschoal & Tamayo, 2008). Pode-se inferir, ao falar desse contexto de trabalho, que quanto mais os profissionais se sentem realizados, mais eles vivenciam sentimentos de felicidade e mais eles vivenciam bem-estar.

Em relação ao clima organizacional se verifica que os trabalhadores se sentem muito seguros no trabalho. O aspecto menos presente para a amostra é a remuneração. Esses resultados vão ao encontro de outros estudos (Mora & Rizzotto, 2015; Vieira et al., 2017) que mostram que muitos profissionais da saúde não têm uma alta remuneração ou não têm um trabalho formalizado, demonstrando o descontentamento deles com a remuneração.

Ademais, foi possível perceber uma grande correlação entre afeto positivo e realização, ou seja, quanto mais os profissionais se sentiam felizes e animados com o seu trabalho, mais se sentiam realizados. Esse relacionamento também foi encontrado em outros trabalhos (Paschoal & Tamayo, 2008), o que sinaliza que quanto maiores são as oportunidades de alcance de valores

personais relacionados a interesses individuais, maior é o afeto positivo e a realização no trabalho (Soraggi & Paschoal, 2011).

No que concerne ao clima organizacional, houve grande correlação também entre desenvolvimento e estratégia. É cada vez mais comum encontrar, nas organizações, a demanda por processos de aprendizagem continuada, o que as tem levado a investirem em ações de capacitação e buscarem compreender os seus resultados e como eles podem ser melhorados (Mourão & Marins, 2009). Sendo assim, percebe-se que uma das formas de melhorar estes resultados é investindo na percepção dos trabalhadores a respeito da estratégia do hospital, ou seja, investir para que os trabalhadores tenham mais clareza sobre as metas, sobre o planejamento estratégico e sobre a estrutura organizacional do hospital.

Além disso, houve grande correlação entre afeto positivo e liderança, indicando que as ações do gestor influenciam na felicidade do funcionário ao desempenhar a sua função. Isso também ocorreu no estudo de Sant'anna et al. (2012), em que foi encontrada uma alta correlação entre afeto positivo e as variáveis de suporte e estilos de liderança, demonstrando que a presença do líder no dia a dia organizacional tem relação com o bem-estar no trabalho.

O líder precisa reconhecer, orientar e motivar para que todos compartilhem o conhecimento, para alcançar os objetivos, tanto no âmbito individual quanto organizacional (Besen et al., 2017). Quando os gestores se comportam considerando as necessidades dos subordinados, a qualidade dos relacionamentos e as condições que podem facilitar a realização do trabalho, emoções e humores positivos, como prazer, entusiasmo e tranquilidade tendem a aumentar, e emoções e humores negativos, como ansiedade, raiva e depressão, tendem a diminuir (Sant'anna et al., 2012).

Já na análise teste T de Student, foi possível perceber que houve diferença significativa na dimensão estratégia, apontando que trabalhadores de hospitais privados percebem melhor a estratégia do hospital, se comparado com trabalhadores de hospitais públicos. Isso pode ser

explicado pelo fato de que, nos hospitais públicos a gestão é mais descentralizada, com as responsabilidades divididas em diversas esferas. Já em hospitais privados, as autoridades enfatizam mais regras e regulamentos em suas equipes, para que a prestação de serviço final aos pacientes seja satisfatória e para que a instituição atinja os seus objetivos organizacionais (Devi & Singh, 2020). Sendo assim, os trabalhadores de hospitais privados têm maior percepção da estratégia do local.

Além disso, foi possível perceber que o conjunto de variáveis de clima organizacional foi um forte preditor de afeto positivo e de realização. Para afeto positivo, as melhores preditoras foram as variáveis liderança, desenvolvimento e equipe. Sendo assim, quanto melhor a relação entre os membros da equipe e quanto mais justa a distribuição das tarefas, mais o trabalhador percebe o seu trabalho de forma positiva, com alegria e contentamento. Profissionais que atuam em um ambiente mais democrático e que são estimulados a participar dos diversos processos, sentem-se mais responsáveis e conseguem enfrentar as dificuldades no trabalho com mais dedicação e entusiasmo (Medeiros et al., 2010).

Ademais, considera-se que a partir do crescimento individual e do grupo, o trabalho em equipe contribui para o desenvolvimento de um cuidado maior com a segurança, devido ao clima mais comunicativo, participativo e colaborativo centrado no usuário e nas características do território/comunidade onde ele vive. E para que isso aconteça, o gestor deve dedicar atenção para os profissionais que integram a equipe e para as relações entre eles (Peruzzo et al., 2019). Já para a variável realização, a melhor preditora foi a variável desenvolvimento. Logo, quanto mais o trabalhador desenvolve as suas competências, mais ele se sente realizado. Um treinamento cuidadosamente formulado pode ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento que garantiria melhor empregabilidade no mercado interno ou externo à organização (Borges-Andrade, 2002).

Por outro lado, as variáveis não foram boas preditoras de afeto negativo, evidenciando a necessidade de descobrir outras variáveis que possam ser melhores preditoras desta dimensão. Por fim, é importante dizer que o estudo se mostrou muito confiável, sendo que das 10 variáveis estudadas, todas estiveram com confiabilidade acima de 0,80, e 9 delas estiveram com confiabilidade acima de 0,90.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho alcançou seu objetivo principal, sendo o clima organizacional um importante preditor de BET. Analisados conjuntamente, os achados apontam que os trabalhadores se sentem realizados e seguros no ambiente de trabalho, sendo o maior descontentamento quanto à remuneração. Além disso, dentre as variáveis de clima organizacional e de BET, a maior correlação foi entre liderança e afeto positivo, demonstrando a importância do gestor para a vivência de emoções positivas no ambiente organizacional. Ademais, foi possível perceber que liderança e trabalho em equipe foram fortes preditoras de afeto positivo, enquanto desenvolvimento foi forte preditor de afeto positivo e realização, e a segurança foi forte preditora de afeto negativo.

Ao final desse relato, é necessário levantar limitações do presente estudo, entre elas pode ser mencionada a amostra de conveniência, pois a equipe de pesquisa enviou o link para a sua rede de contatos. Embora cada pessoa possa ter enviado para outras dos mais diferentes locais, a tendência é que a maioria seja de locais semelhantes.

Além disso, o estudo considerou apenas algumas profissões, e não todas as profissões presentes nos hospitais. Apesar das lacunas, o trabalho traz contribuição para a área, pois investigou relações pouco presentes na literatura no contexto hospitalar. E, como recomendações para novos estudos seria importante investigar como o clima organizacional pode impactar na satisfação e na qualidade de vida dos trabalhadores.

Como implicação prática do trabalho tem-se que as organizações que almejam ter trabalhadores com elevado grau de bem-estar no trabalho, que se realizem através do trabalho e que gostam do que fazem devem investir na capacitação dos gestores, e no treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- Allen, M.S., & McCarthy, P. J. (2016). Be happy in your work: the role of positive psychology in working with change and performance. *Journal of Change Management*, 16(1), 55-74. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2015.1128471>
- Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2009). How are organizational climate models and patient satisfaction related? A competing value framework approach. *Social Science e Medicine*, 69(12), 1813-1818. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.09.033>
- Andrade, A. L. D., Moraes, T. D., Tosoli, A. M. & Wachelke, J. (2015). Burnout, clima de segurança e condições de trabalho em condições hospitalares. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 233-245. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.3.565>
- Askari, R., Zareh, T., Tayefi, E., Sepaseh, F., & Bahrami, M. A. (2017). Investigating the relationship between organizational climate and the personality characteristics of employees. *Bali Medical Journal*, 6(1), 1-5. <http://dx.doi.org/10.15562/bmj.v6i1.387>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(399), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. <https://doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7, 31-43. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300005>
- Botelho, L. L. R., & Cunha, C. C. A., Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Bronkhorst, B., Tummers, L., & Steijn, B. (2014). Organizational climate and Employee Mental Health Outcomes: A Systematic Review of Studies in Health Care Organizations. *Health Care Management Review*, 40(3), 1-44.

- Carolan, S., Harris, P.R., Cavanagh, K. (2017). Improving employee well-being and effectiveness: systematic review and meta-analysis of web-based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7), 1-18. <http://dx.doi.org/10.2196/jmir.7583>
- Coelho, F. N., Silva, A. H., & Moreira, M.G. (2017). Bem estar no trabalho: um estudo com trabalhadores de uma rede cooperativista de trabalho médico. *Foco*, 10(1), 118-133. [http://dx.doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2017.v10i1.288](http://dx.doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i1.288)
- Coleta, J. A. D., Lopes, J. E. F., & Coleta, M. F. D. (2012). Felicidade, bem-estar subjetivo e variáveis sociodemográficas, em grupos de estudantes universitários. *Psico-USF*, 17(1), 129-139. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712012000100014>
- Corrêa, J. S., Lopes, L. F. D., Almeida, D. M., & Camargo, M. E. (2019). Bem-estar no trabalho e síndrome de burnout: Faces opostas no labor penitenciário. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-30. Recuperado em 17 de junho de 2020, de: [https://www.scielo.br/pdf/ram/v20n3/pt\\_1678-6971-ram-20-03-eRAMG190149.pdf](https://www.scielo.br/pdf/ram/v20n3/pt_1678-6971-ram-20-03-eRAMG190149.pdf)
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A. & Vaughn, O.(2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60 (9), 1177-1196. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Devi, K. M., & Singh, W. C. (2020). Hospital staff perception of structural organizational climate dimension. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 744-755. <https://doi.org/10.18510/hsrr.2020.8283>

- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759-775.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>
- Galinha, I., & Ribeiro, J. L. P. (2005). História e Evolução do Conceito de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 6(2), 203-214.
- Garcez, L., Antunes, C. B. L., & Zarife, P. D. S. (2018). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(2), 143-155.
- Gershon, R. R. M., Stone, P. W., Zeltser, M., Faucett, J., MacDavitt, K., & Chou, S. S. (2007). Organizational climate and nurse health outcomes in the United States: a systematic review. *IndHealth*, 45(5), 622-636. <https://doi.org/10.2486/indhealth.45.622>
- Goering, E. S. (2018). The Impact of Organizational Culture and Climate on Outcomes in Child Welfare: A Modified Systematic Review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(1), 68-85. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1360814>
- Gomes, I. S. & Caminha, I. D. O. (2014). Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. *Movimento*, 20(1), 395-411.  
<https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/41542>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27, 22-38.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Harter, J. K., Schmidt, F.L. & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A review of the Gallup Studies. In C.L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, 205-224.  
<http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>

- Hirschle, A. L. T., Gondim, S. M. G., Alberton, G. D. & Ferreira, A. D. S. M. (2019). Estresse e bem-estar no trabalho: o papel moderador da regulação emocional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(1), 532-540. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14774>
- Joo, B-K. B., Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069-1086. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2015-0011>
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M. & Habibi, H. (2018). Role of Organizational Climate in Job Involvement: a Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1177/2515690X18790726>
- Lawn, S., Roberts, L., Willis, E., Couzner, L., Mohammadi, L., & Goble, E. (2020). The effects of emergency medical service work on psychological, physical, and social well-being of ambulance personnel: a systematic review of qualitative research. *BMC Psychiatry*, 20(348). <https://doi.org/10.1186/s12888-020-02752-4>
- Machado, W. L., & Bandeira, D. R. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia*, 29(4), 587-595. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2012000400013>
- Medeiros, C. R. G., Junqueira, Á. G. W., Schwingel, G., Carreno, I., Jungles, L. A. P., & Saldanha, O. M. D. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15, 1521-1531. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232010000700064>
- Menezes, I. G., Sampaio, L. S., Gomes, A. C. S., & Teixeira, F. S., & Santos, P. S. (2009). Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 305-316. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004>

- Menezes, I. G., Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>
- Mora, C. T. R., & Rizzotto, M. L. F. (2015). Gestão do trabalho nos hospitais da 9ª região de saúde do Paraná. *Saúde em Debate*, 39(107), 1018-1032. <https://doi.org/10.1590/0103-110420151070695>
- Moraes, M., Corte-Real, N., Dias, C., & Fonseca, A. M. (2012). Um olhar sobre a prática desportiva, bem-estar subjetivo e integração social de imigrantes em Portugal e no mundo. *Psicologia & Sociedade*, 24(1), 208-216. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822012000100023>
- Moreira, F. D. S., Maués, L. M. F., Freitas, A. C. D. A. & Júnior, C. A. F. (2020). Bem-estar no trabalho: evidências na indústria da construção. *Gestão e saúde*, 11(1), 55-77. <https://doi.org/10.26512/ges.v10i3.26410>
- Mourão, L., & Marins, J. (2009). Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 72-85. Recuperado em 23 de outubro de 2020, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572009000200007&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200007&lng=pt&tlng=pt).
- Nielsen, K.; Nielsen, M. B.; Ogbonnaya, C.; Käsälä, M.; Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis, *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–26.

- Pantaleão, P. F., & Veiga, H. M. S. (2019). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos*, 5. <http://10.15628/holos.2019.7570>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., & Huff, J. W. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5551>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. Recuperado em 17 de maio de 2020, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712008000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004)
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L., Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Tourism & Management Studies*, 2, 383-395.
- Pauli, J., Cerutti, P. S. & Andréis, S. A. (2018). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1), 50-73.
- Peiro, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L. & Rodríguez, I. (2014) Sustainable well-being at work: a review and reformulation. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peruzzo, H. E., Silva, E. S., Batista, V. C., Haddad, M. D. C. F. L., Peres, A. M., & Marcon, S. S. (2019). Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família.

*Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(3), 721-727. <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0770>

- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96-104.
- Puente- Palacios, K., & Freitas, I. A. D. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *O&S*, 13(38), 45-57. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>
- Randelin, M., Saaranen, T., Naumanen, P. & Louhevaara, V. (2013). The developed hypothetical model for promoting sustainable well-being at work by learning: a systematic literature review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 14(5), 417-454. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2011.648669>
- Rodriguez, I. A., Júnior, J. M., & Munyon, T. (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18 (1), 316-325. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13244>
- Romppanen, J., & Häggman-Laitila, Arja (2016). Interventions for nurses well-being at work: a quantitative systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 73(7), 1555-1569. <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1111/jan.13210>
- Romppanen, J. & Häggman-Laitila, Arja (2017). Outcomes for interventions for nurse leaders well-being at work: a quantitative systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 74(1), 34-44. <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1111/jan.13406>
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>

- Santos, G. B. E & Ceballos, A. G. D. C. (2013). Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. *Psicologia em estudo*, 18(2), 247-255. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722013000200006>.
- Schneider, A. & Weigl, M. (2018). Associations between psychosocial work factors and provider mental well-being in emergency departments: a systematic review. *PLoS ONE*, 13(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197375>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sobrinho, F. R. & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: Um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *RAC*, 16(2), 253-270.
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(2), 614 -632.
- Sousa, Marcos R. de, & Ribeiro, Antonio Luiz P. (2009). Revisão sistemática e meta-análise de estudos de diagnóstico e prognóstico: um tutorial. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, 92(3), 241-251. <https://doi.org/10.1590/S0066-782X2009000300013>
- Souza, L. K. D., & Duarte, M. G. (2013). Amizade e bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(4), 429-436. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000400009>
- Souza, L. S. D., Rocha, F. L. R., & Mazzo, L. D. L. (2018). Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 26(1), 85-95. <http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1048>
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.2307/40967878>

- Tina H. P. K., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Veiga, H. M. S. & Cortez, P. A. (2020). Preditores de bem-estar em trabalhadores identificados na literatura em Psicologia no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200094>
- Vieira, S.D. P., Pierantoni, C. R., Magnago, C., França, T., & Miranda, R. G.D. (2017). Planos de carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde: além dos limites e testando possibilidades. *Saúde em Debate*, 41(112), 110-121. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201711209>
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P.(2008). Work values: some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317907X263638>
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691. DOI: 10.1037/0022-3514.64.4.678
- Wienand, U., Cinotti, R., Nicoli, A., & Bisagni, M. (2007). Evaluating the organizational climate in Italian public healthcare institutions by means of a questionnaire. *BMC Health Services Research*, 7(73),1-13. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-7-73>
- Witte, H., Pienaar, J. & Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: is there causal evidence?(2016). *Australian Psychologist Society*, 51(1),18-31. <https://doi.org/10.1111/1/ap.12176>

Yragui, N. L., Demsky, C. A., Hammer, L. B., Dyck, S. V., & Neradilek, M. B. (2016). Linking workplace aggression to employee well-being and work: the moderating role of family-supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9443-z>