



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

Cultura e Bem-Estar: Um estudo organizacional

João Miguel Trindade Dinis

Orientador:
Prof. Doutora Cristina de Sousa

Junho de 2012

Aos meus queridos avós.

Agradecimentos

À Joaquina, sem a qual nunca teria sido possível a realização da presente dissertação, e que me apoiou nos momentos de maior incerteza e dificuldade.

Agradeço também à Ana Luísa, pela disponibilidade e apoio incondicional prestado nas situações de bloqueio e impasse.

Não poderia deixar de agradecer à Professora Doutora Cristina Sousa e à Professora Doutora Sónia Gonçalves, por toda a assistência prestada ao longo deste longo percurso, bem como ao Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos e ao Professor Doutor João Pissarra pelo incentivo ao sucesso deste trabalho.

O meu muito obrigado à minha tia Paula, pelo cuidado constante e insubstituível, e ao João Romano, por ter sido incansável nas diligências inerentes ao sucesso deste trabalho, e no seu apoio ao projecto.

Agradeço também ao meu Pai e à Sónia por toda a compreensão e ajuda no campo pessoal e profissional.

O meu agradecimento à Sra. Dra. Dionísia Rosado pelo papel de suporte na organização em estudo, e ao Luís Vieira pelas contribuições essenciais na área da informática.

Não poderia deixar de agradecer, também, à organização que aceitou participar neste estudo.

Finalmente, o meu obrigado a todos os meus amigos pela motivação, e a todos aqueles que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para a concretização deste objectivo.

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
-----------------	---

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I – Cultura Organizacional

1. Cultura organizacional: definição do conceito.....	5
2. Perspectivas de abordagem no estudo da cultura organizacional.....	10
3. Componentes da cultura.....	11
4. Dimensões da cultura.....	13
5. Modelos tipológicos da cultura organizacional.....	15
6. Uma ou várias culturas?.....	20
6.1. Cultura nacional e cultura organizacional.....	21
7. Aplicações práticas.....	21
7.1. Transmissão cultural.....	22
7.2. Mudança cultural.....	24
8. Modelo dos valores contrastantes.....	26

Capítulo II – Bem-Estar e Satisfação no Trabalho

1. Bem-estar: conceitos e dimensões.....	29
1.1. Bem-estar subjectivo.....	31
1.2. Bem-estar psicológico.....	33
1.3. Bem-estar no trabalho.....	34
2. Satisfação com o trabalho.....	38
3. Causas da satisfação.....	42
4. Bem-estar afectivo no trabalho.....	43
4.1. Modelo vitamínico.....	44
4.2. Outros aspectos da saúde mental.....	49

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo III – MÉTODO

1. Enquadramento Metodológico.....	51
2. Contextualização e definição dos objectivos de investigação	52
2.1. Definição dos objectivos.....	54
2.2. Enunciação das hipóteses.....	54
3. Participantes.....	56
4. Instrumentos	
4.1. Dados pessoais e sociodemográficos.....	61
4.2. Questionário FOCUS.....	61
4.3 IWP – <i>Multi-Affect Indicator</i> e Satisfação Geral com o Trabalho.....	62
5. Procedimentos.....	63
6. Análise dos dados.....	64

Capítulo IV – Resultados

1. Caracterização da cultura organizacional percebida e desejada.....	65
2. Caracterização dos níveis de bem-estar e satisfação com o trabalho.....	67
3. Relação entre bem-estar, satisfação com o trabalho, PCA, PCI, PCR e PCO.....	70
3.1. Estudo da hipótese relativa à relação entre bem-estar e PCA e PCI.....	70
3.2. Estudo da hipótese relativa à relação entre satisfação com o trabalho e PCA e PCI.....	70
3.3. Estudo da hipótese relativa à relação entre bem-estar e PCR e PCO.....	71
3.4. Estudo da hipótese relativa à relação entre satisfação com o trabalho e PCR e PCO.....	71
4. Efeitos preditores das variáveis PCA, PCI, PCR, PCO no bem-estar e satisfação no trabalho.....	72
5. Discussão dos Resultados.....	76

Conclusão.....	81
Referências Bibliográficas.....	84
Anexos.....	98

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1</i> – Distribuição de frequências absolutas da variável sexo.....	56
<i>Tabela 2</i> – Média, desvio-padrão e valores mínimo e máximo da variável idade.....	56
<i>Tabela 3</i> – Distribuição da amostra por estado civil.....	57
<i>Tabela 4</i> – Distribuição da amostra por habilitações literárias.....	58
<i>Tabela 5</i> – Distribuição da amostra por antiguidade.....	58
<i>Tabela 6</i> – Média, desvio-padrão e valores mínimo e máximo da variável antiguidade.....	59
<i>Tabela 7</i> – Distribuição da amostra por desempenho de cargo de chefia.....	59
<i>Tabela 8</i> – Distribuição da amostra por tipo de contrato.....	60
<i>Tabela 9</i> – Distribuição da amostra por situação na empresa.....	60
<i>Tabela 10</i> – Médias das dimensões na cultura percebida e na cultura desejada.....	66
<i>Tabela 11</i> – Correlações dos níveis de Satisfação com o Trabalho com as escalas Cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras.....	67
<i>Tabela 12</i> - Distribuição dos participantes por níveis de satisfação com o trabalho....	68
<i>Tabela 25</i> - Médias, desvios-padrão, valores mínimo e máximo e consistência interna das variáveis percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de objectivos, percepção de cultura de regras, percepção de cultura de inovação, cultura percebida total, bem-estar e satisfação com o trabalho.....	69
<i>Tabela 26</i> - Correlações dos níveis de bem-estar e satisfação com o trabalho com as variáveis percepção de cultura de inovação, percepção de cultura de objectivos, percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de regras.....	72
<i>Tabela 27</i> – Teste Durbin-watson e Valor de R^2_{aj} para a variável bem-estar.....	73
<i>Tabela 28</i> – Teste Durbin-watson e Valor de R^2_{aj} para a variável satisfação com o trabalho.....	73
<i>Tabela 29</i> – Análise de regressão linear da variável bem-estar.....	74
<i>Tabela 30</i> – Análise de regressão linear da variável satisfação com o trabalho.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> – Representação gráfica dos principais modelos tipológicos de cultura organizacional.....	16
<i>Figura 2</i> – Modelos dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores.....	20
<i>Figura 3</i> – Os 3 eixos principais na medição do bem-estar afectivo.....	46
<i>Figura 4</i> – Modelo de saúde psicológica em contextos laborais.....	48
<i>Figura 5</i> – Representação de cultura percebida e de cultura desejada.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário Cultura Organizacional e Bem-Estar.....	98
ANEXO 2 – Pedido de autorização escrito para aplicação de instrumentos de medida.....	101
ANEXO 3 – Tabelas e figuras complementares à análise dos resultados.....	102

Cultura e Bem-Estar: Um estudo organizacional

Resumo

Estudos recentes (e.g. Barguessoueu & Mthupa, 1997; Field & Adelson, 1982; Hellriegel & Slocum, 1974; Quinn & Spreitzer, 1991; Schneider & Snyder, 1975) postulam uma relação entre os resultados de percepção da cultura organizacional e os índices de bem-estar e satisfação com o trabalho.

O objectivo do presente estudo é caracterizar a percepção de cultura organizacional e os níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores da organização em estudo; pretende-se também analisar a relação entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e a satisfação, bem como o papel da percepção de cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação.

Foi aplicado um questionário a colaboradores de uma empresa pública (N=83), constituído pelo FOCUS, pelo IWP Multi-Affect Indicator e pela Escala de Satisfação geral com o trabalho.

Os resultados sugerem a existência de correlações significativas positivas entre a percepção de cultura de apoio, regras, objectivos e inovação e o bem-estar e satisfação dos colaboradores. Por fim, apontamos as implicações destes resultados, nomeadamente, o potencial incremento nos níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores pela maior aposta numa cultura de apoio.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Bem-Estar; Satisfação; Trabalho.

Culture and Well-being: An organizational study

Abstract

Recent studies (e.g. Barguessoueu & Mthupa 1997, Field & Adelson, 1982; Hellriegel & Slocum, 1974; Quinn & Spreitzer, 1991; Schneider & Snyder, 1975) postulate a relationship between organizational culture scores, and well-being and job satisfaction scores.

The purpose of this study is to characterize the perception of organizational culture, and the scores of well-being and job satisfaction in employees of the organization under study. We also aim to analyze the relationship between the perception of organizational culture, well-being and job satisfaction, as well as the role of perception of organizational culture as a predictor of well-being and job satisfaction.

A questionnaire was applied to employees of a public company (N = 83), consisting of FOCUS, the IWP Multi-Affect Indicator and a Scale of Overall Job Satisfaction.

The results suggest the existence of significant positive correlations between the perception of a culture of support, rules, objectives and innovation, and employee well-being and satisfaction.

Finally, we point out the implications of these results, including the potential positive impact on the levels of well-being and job satisfaction through a greater commitment to an organizational culture of support.

Key-words: Organizational Culture; Well-being; Satisfaction; Work

Introdução

Durante os anos 80, os profissionais de gestão viram um surgir um novo tema que rapidamente viria a tornar-se popular, a cultura organizacional (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, 2007). Foi a revista *Business Week* que abriu caminho para a popularização do tema da cultura organizacional quando, em Outubro de 1980, publicou o artigo *Corporate culture – the hard-to-change values that spell success or failure*, acontecimento este que viria a ser um marco importante no início do estudo e do interesse pela cultura organizacional. Outra obra bastante popular na altura, foi o livro *In search of excellence*, de Tom Peters e Robert Waterman (1982), que vendeu mais de três milhões de exemplares (Cunha et al., 2007).

Na origem do interesse pela cultura organizacional, está a consciencialização, por parte não apenas dos académicos, mas também dos gestores, da importância dos factores culturais na gestão, assim como a crença de que a cultura organizacional é um factor de diferenciação organizacional. Paralelamente, a preocupação com a qualidade de vida, saúde e bem-estar, tem vindo a tornar-se cada vez mais presente na consciência dos indivíduos e das sociedades, bem como a ideia de que a qualidade de vida é influenciada pela exposição a determinados acontecimentos significativos de vida (Kendler & Karkowski-Shuman, 1997), sendo o trabalho que cada indivíduo desenvolve no seio das organizações, um factor condicionante dessa qualidade (Neves, 2000).

Presentemente, o estudo e a análise da cultura organizacional surgem indissociáveis do impacto que esta produz nos trabalhadores; é nesse sentido que Chambel (2005) e Danna e Griffin (1999) afirmam que as experiências associadas ao trabalho afectam o indivíduo no que respeita ao seu bem-estar e, concretamente, no que concerne ao seu bem-estar subjectivo e psicológico - constructos que surgem relacionados com a avaliação positiva que as pessoas fazem da sua própria vida. Ainda que esta área represente um interesse relativamente recente, certo é que vários investigadores têm dedicado os seus trabalhos e observações aos aspectos positivos do funcionamento psicológico, domínio de estudo designado por Seligman e Csiksentmihalyi (2000) como Psicologia Positiva. Estes investigadores referem que o objectivo da psicologia positiva é o da mudança do foco centrado na avaliação e intervenção relativas a situações de vida negativas, para a construção de qualidades positivas. Deste modo, a Psicologia Positiva dedica-se às forças e capacidades que permitem aos indivíduos e comunidades prosperarem e desenvolverem-se; esta nova

abordagem destina-se, portanto, a compreender e promover os factores positivos que mais favorecem o funcionamento dos indivíduos e da sociedade em geral.

A problemática do bem-estar no trabalho tem revestido grande interesse nos estudos realizados no âmbito da Psicologia das Organizações e do Trabalho, mas também nos sistemas de gestão e administração, uma vez que se conhece o seu impacto no comportamento dos trabalhadores e no próprio sucesso das organizações (Siqueira & Padovam, 2008). Também a satisfação com o trabalho tem sido amplamente estudada e discutida. Após a aplicação do modelo taylorista em grande parte da indústria do início do século XX, começaram a surgir vozes discordantes deste modelo e, segundo Vala, Monteiro, Lima e Caetano (1994), passou a valorizar-se o factor humano, e a satisfação com o trabalho começou a reunir interesse por parte dos teóricos, investigadores e gestores. Um dos primeiros trabalhos que evidencia a importância do estudo da satisfação com o trabalho é o livro *Satisfaction* de Robert Hoppock (1935); possivelmente, esta será até uma das variáveis dependentes mais estudadas na área de conhecimento do comportamento organizacional (Cunha et al., 2007), sendo uma variável, a nosso ver, de importância fulcral no estudo do impacto que a cultura organizacional pode ter nos colaboradores da organização e, conseqüentemente, no seu desempenho. Segundo os autores Judge, Bono, Thoresen e Patton (2001), a relação entre satisfação e desempenho foi já classificada como o “Santo Graal” da psicologia organizacional, sendo assim inegável a sua importância nesta área de conhecimento.

O objectivo da presente investigação é caracterizar a percepção de cultura organizacional e os níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores da organização em estudo. Para tal, analisaremos a relação entre a percepção de cultura organizacional e o bem-estar e satisfação dos colaboradores, a relação entre os níveis de bem-estar e os níveis de satisfação, e o papel da percepção de cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação dos colaboradores inquiridos.

Na primeira parte desta dissertação, proceder-se-á à apresentação do estudo teórico, mediante a elaboração de dois capítulos: no primeiro é referido o conceito de cultura organizacional, bem como a sua contextualização teórica e as principais abordagens ao constructo; no segundo, serão apresentados os conceitos de bem-estar e satisfação no trabalho, e aprofundadas a contextualização e abordagens teóricas de ambos os constructos. Deste modo, a primeira parte desta investigação pretende fazer uma revisão teórica e estabelecer uma possível ligação entre os três constructos supracitados.

Já a segunda parte do trabalho é dedicada ao estudo empírico, no qual se apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho, assim como os resultados obtidos através do tratamento quantitativo efectuado. Por fim, serão apresentadas: a discussão de resultados com base no estudo teórico anteriormente realizado; e a conclusão, onde serão apresentadas as principais conclusões e reflexões proporcionadas por este estudo, bem como as limitações identificadas e as sugestões de investigação futuras

A partir das análises estatísticas efectuadas, concluiu-se neste estudo que, de modo geral, os colaboradores desta organização estão satisfeitos com o seu trabalho, apresentando níveis médios positivos de bem-estar e satisfação. A percepção de cultura dos colaboradores inquiridos caracteriza-se por uma cultura predominantemente de regras e objectivos, com uma componente menos dominante de inovação e apoio, muito embora todos os tipos de cultura tenham surgido positivamente relacionados com o bem-estar e satisfação no trabalho. Não foram encontrados preditores significativos do bem-estar e satisfação, contudo, verificou-se a presença de um preditor marginalmente significativo do bem-estar, resultado que sugere o potencial efeito preditor da percepção de cultura de apoio nos níveis de bem-estar dos trabalhadores.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I – Cultura Organizacional

1. Cultura Organizacional: Definição do conceito.

O conceito de cultura organizacional abrange uma extensa variedade de diferentes definições e significados, sendo que tem sido amplamente estudado nas mais diferentes áreas de negócio. Kroeber e Kluckhohn (1952, cit. por Neves, 2001) referem 164 definições para o conceito de cultura no campo antropológico; já no campo organizacional, Ott (1989, cit. por Neves, 2001) identifica 73 definições, o que ilustra a diversidade de posições por parte dos investigadores nesta matéria, assim como o carácter polissémico da expressão cultura organizacional.

Remontando às raízes do conceito, a pesquisa sobre cultura organizacional tem as suas origens na antropologia, disciplina assente em métodos qualitativos que utiliza a observação participante, entrevistas, e a examinação de informação histórica para compreender como é que a cultura fornece um contexto para a compreensão do comportamento individual, de grupo e social (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003). Da análise da literatura antropológica constata-se que, de forma geral, a cultura começou por ser definida como uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um todo complexo no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, os hábitos, entre outros, adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (Neves, 2001; Ribeiro, 2006). Esta concepção pluralista e sócio-cultural caracterizou durante muito tempo (entre 1900 e 1950) o pensamento antropológico, muito embora se tenha operado uma divisão em duas principais correntes de pensamento a respeito da problemática da cultura: a corrente que encara a cultura como um conjunto de padrões culturais criada pelos indivíduos que interagem, e realçada pelas estruturas padronizadas da cultura (mais simples); e a corrente que encara a cultura como estrutura social, integrada numa rede ou sistema de relações sociais, assumindo que cada sistema estrutural é uma unidade funcional em que todos os componentes contribuem de um modo harmonioso para a sua existência e continuidade (mais complexa) (Neves, 2001; Ribeiro, 2006).

Recentemente o pensamento antropológico evoluiu na forma de conceber a cultura. Tal evolução traduziu-se na substituição da perspectiva funcionalista pela perspectiva estruturalista e gerou, como resultado, uma ênfase na componente simbólica e cognitiva da cultura (Neves, 2001; Palma & Lopes, 2005; Ribeiro, 2006). A

cultura é assim vista como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade (Neves, 2001). O interesse numa abordagem antropológica para o estudo das organizações de trabalho diminuiu, no entanto, entre a década de 1940 até ao início da década de 1960; embora tenha existido um reaparecimento de estudos de base antropológica na década de 1960 e 1970, o tema da cultura organizacional não se tornou proeminente até à década de 1980 (Neves, 2001; Ostroff et al., 2003; Zavarese, 2008).

O conceito e desenvolvimento do termo *cultura organizacional* fica marcado com o sociólogo inglês Pettigrew na década de 70, passando a ter grande desenvolvimento a partir da década de 1980, atendendo à grande turbulência a que as organizações americanas estavam sujeitas e à sua incapacidade para competir com organizações de outros países, nomeadamente japonesas. Para além destas razões, a metodologia utilizada para estudar os modelos teóricos, essencialmente quantitativa e com desenhos muitas vezes simplistas e quase experimentais, explicava uma reduzida percentagem de variância, possuía escassa validade preditiva e a causalidade muitas vezes indeterminada ou complexa, impossibilitava a introdução de mudanças no funcionamento organizacional (Cunha, et al., 2007; Neves, 2001; Ribeiro, 2006).

Na origem do interesse pela cultura organizacional está a tomada de consciência, por parte de teóricos e práticos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto de a cultura organizacional constituir um factor que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas (Neves, 2001; Ostroff et al., 2003; Zavarese, 2008). Numa óptica de intervenção organizacional, Dawson (1995, cit. por Neves, 2001) liga o interesse pela cultura organizacional às limitações reveladas pela estrutura da função aglutinadora das várias componentes organizacionais, e faz da cultura organizacional o principal ponto de partida de qualquer análise organizacional. Este interesse na cultura organizacional foi ainda estimulado pela evidência contida em três livros comerciais nos quais se sugeriu que as culturas organizacionais estavam associadas à eficácia organizacional. Foi a revista *Business Week* que abriu caminho para a popularização do tema, quando em Outubro de 1980 publicou um artigo, *Corporate culture – the hard-to-change values that spell success or failure*, que viria a ser rapidamente convertido em importante

referência bibliográfica na literatura produzida a partir dessa altura. Diversos autores, tais como Ouchi (1982), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman Jr. (1982), Pascale e Athos (1981) e Kanter (1983) conseguiram ampla divulgação das características que consideravam subjacentes ao sucesso das empresas; todos estes autores tinham uma característica comum: a relação entre teoria e prática, patente em exemplos de empresas bem-sucedidas.

Os anos de 1984 e 1985 ficaram marcados pela publicação, por parte de revistas conceituadas no meio académico internacional no campo dos estudos organizacionais, de números especiais dedicados à cultura organizacional, destacando-se, por um lado, o artigo da autoria de E. Schein, que lhe valeu o reconhecimento como um dos principais teóricos dessa área e, por outro, a promoção de congressos e conferências internacionais organizado por Universidades cuja temática era a cultura organizacional. Destacamos aqui o ano de 1985 pela publicação do livro de Schein, *Organizational Culture and Leadership*.

Como já anteriormente foi dito, os estudos sobre a cultura organizacional “marcaram forte presença no correr dos anos oitenta, época em que definitivamente se constitui como um campo de conhecimento dentro da administração.” (Freitas, 1991, p. 9).

Na verdade, o número de publicações aplicadas e académicas sobre o tema da cultura organizacional tem florescido desde 1982 e é provável que continue à luz de factos que sugerem que a cultura organizacional é uma das maiores barreiras à criação e ao impulsionamento de conhecimento, à eficaz implementação total de programas de gestão de qualidade e à implementação eficaz de inovações tecnológicas (Ostroff et al., 2003).

Encarar as organizações como sistemas culturais tem, segundo Chambel e Curral (2008), repercussões para a análise das organizações, isto porque, dirige a atenção para o significado simbólico da maioria dos acontecimentos da vivência organizacional, e, ainda segundo os mesmos autores, mostra que a organização assenta sobre um sistema de significado comuns que dá sentido às acções organizacionais, manifesta a existência de factores não económicos, tais como os valores, as crenças, os pressupostos fundamentais, e outros, que influenciam o desempenho humano e conseqüentemente a produtividade organizacional. Constatase, assim, segundo Neves (2000), que as organizações vão muito para além dos recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organograma, já que elas são também uma estrutura de cariz humano e social que, como tal, tem vida própria,

crece, se desenvolve e se adapta às exigências das envolventes externas, como das internas.

De acordo com Hofstede (Cunha et al., 2007), a cultura diz respeito a uma programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias. Já para Cook e Yanow (Cunha et al., 2007), cultura refere-se a um conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos de sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais) são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que em parte distinguem esse grupo dos demais grupos.

Uma outra definição possível de cultura organizacional relaciona-se com a expressão dos valores da organização, manifestados através da forma como as pessoas se relacionam, a informação circula, as pessoas são levadas a sentir o seu trabalho e a sua valorização e, por fim, como a organização se relaciona com a sociedade (Costa, 2003).

Para Robbins (1999, cit. por Ribeiro, 2006), a cultura organizacional não é mais do que um sistema de significados partilhados, um conjunto de características chave que uma organização valoriza, onde se incluem sete características básicas que reflectem a sua essência: a *inovação e tomada de riscos*; a *atenção a detalhes* dispensada e demonstrada na análise do seu desempenho e na precisão com que é executado; a *orientação para os resultados*; a *orientação para as pessoas*, ou seja, em que medida as acções e decisões das administrações têm em consideração o seu efeito sobre as pessoas da organização, em termos de resultados esperados; a *orientação para as equipas*, mais do que para as pessoas em termos individuais; a *agressividade* não em termos de sociabilidade, mas de competitividade; e por último, a *estabilidade* ou grau de ênfase dado à manutenção do *status quo* em comparação com o crescimento (Ribeiro, 2006); é com base nestas características que, segundo o autor, as organizações definem a sua cultura, podendo cada uma das características variar numa escala, de acordo com a percepção, sentimentos ou entendimentos partilhados, do modo como os serviços ou produtos são efectuados e os comportamentos assumidos pelos seus membros.

Ainda segundo Ribeiro (2006), a cultura organizacional não procura traduzir o grau de satisfação dos seus membros num processo de avaliação, mas sim a percepção que os seus membros têm das suas características, isto é, se os seus membros a vêem como potenciadora de crescimento, ou se pelo contrário o inibe, se

promove a inovação ou se a restringe, sendo assim na sua perspectiva, meramente descritiva. Deste modo, entende-se que a cultura organizacional deve ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expresso por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante (Ribeiro, 2006).

De referir ainda que, de acordo com Wilkins (1983, cit. por Ribeiro, 2006), a *cultura nacional* se sobrepõe à *cultura organizacional*; nesta perspectiva, os valores sobre os quais assenta a cultura das pessoas a nível individual representam acima de tudo valores de âmbito nacional, ou seja, a cultura de um povo sobrepõe-se à cultura de uma organização. Neste contexto, as organizações têm que ter em consideração a cultura dos seus membros, se desejarem ter uma cultura organizacional (Ribeiro, 2006).

Apesar das inúmeras definições possíveis de cultura organizacional, Hofstede, Neuijen, Ohayy e Sanders (1990, cit. por Ostroff et al., 2003) concluem pela existência de algumas características comuns entre as diferentes definições de cultura organizacional, nomeadamente: a noção de que a cultura organizacional inclui múltiplos níveis e aspectos (cognitivo e simbólico) de um contexto organizacional; é um fenómeno socialmente construído, influenciado por fronteiras históricas e espaciais; e o conceito de significado “partilhado” que é central à compreensão da cultura de uma organização.

A definição que engloba estes aspectos e que é mais consensual, foi oferecida por Schein, definição essa presente em vários estudos (e.g., Cunha et al., 2007; Neves, 2001; Ostroff et al., 2003; Ribeiro, 2006; Zavareze, 2008), na qual a cultura de um grupo – o termo grupo refere-se aqui a unidades sociais de todos os tamanhos – é definida como um padrão de pressupostos básicos partilhados que o grupo aprendeu por ter resolvido os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, para serem ensinados aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 2004, p. 17).

Schein sugere que a cultura organizacional é aprendida pelos membros do grupo e subsequentemente transmitida a novos membros do mesmo grupo, através de uma variedade de processos de socialização e comunicação. Esta definição também implica que o comportamento explícito, embora não sendo directamente parte da cultura organizacional, é claramente influenciado por pressupostos básicos ou ideologias que as pessoas mantêm (Schein, 2004). Finalmente, Schein não especifica

o tamanho da unidade social à qual a cultura pode ser aplicada; tal facto implica que as organizações possam estar sujeitas à existência de diferentes subculturas, sendo assim inapropriado falar sobre uma cultura universal, noção ainda debatida na literatura (Ostroff et al., 2003).

Deste modo, pode assim concluir-se que a cultura organizacional funciona como uma imagem de marca para os clientes internos, daí que se refira que um dos desafios da gestão de recursos humanos é o de “preservar a *Marca Interna*” (Costa, 2003).

2. Perspectivas de abordagem no estudo da cultura organizacional.

Martin (1992, cit. por Chambel & Curral, 2008; Neves, 2001; Ribeiro, 2006) organiza a literatura dedicada ao estudo da cultura organizacional em três categorias: integradora, diferenciadora e fragmentada.

A perspectiva *integradora* faz da homogeneidade e harmonia os seus princípios base, face aos benefícios que a sua concretização propicia aos indivíduos e às organizações. A cultura é vista como um “cimento social” que une todas as pessoas da organização, mediante um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais partilhadas por todos (Chambel & Curral, 2008; Neves, 2001; Ribeiro, 2006). Na perspectiva *diferenciadora*, a cultura organizacional considera a divergência como sua essência, pondo em causa a homogeneidade e o consenso da perspectiva integradora; assim, a harmonia da organização dependerá não só da coexistência da subcultura na cultura organizacional, como também das diferenças de poder e nos conflitos de interesse. Segundo Martin (1992, cit. por Chambel & Curral, 2008; Neves, 2001; Ribeiro, 2006), a partilha de opiniões por parte das subculturas caracterizadoras dessa mesma cultura é fundamental. Por fim, na perspectiva *fragmentada*, o indivíduo é o principal foco de análise; assim, sendo o indivíduo a principal unidade de referência, as suas posições são mutáveis em função dos problemas que se lhe deparam, face às constantes contradições entre situações, e pelo facto das organizações serem constituídas por uma diversidade de sistemas sociais e organizacionais (Neves, 2001; Ribeiro, 2006). De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2002), a regra geral é a ambiguidade, o paradoxo e a tensão, já que nas organizações actuais a ambiguidade de valores, normas e pressupostos predomina, tornando a fragmentação inevitável, uma vez que os próprios subgrupos estão constantemente a sofrer alterações. As relações entre pessoas, conforme referem Chambel e Curral (2008), alteram-se para responder às constantes mudanças da

envolvente externa, reflectindo a adopção, em cada momento, de diferentes valores e pressupostos.

Partindo das origens teóricas e metodológicas subjacentes às disciplinas que mais influenciaram o conceito de cultura organizacional (i.e., antropologia, sociologia e psicologia social), Sackman (1992) agrupa em quatro conjuntos as diferentes abordagens de cultura organizacional à luz das principais influências de origem: culturalista ou holístico, em que a cultura é entendida como um todo complexo; funcionalista ou das manifestações, que enfatiza as expressões tangíveis da cultura; simbólico-cognitivo, que entende que a cultura corresponde ao modo como as pessoas apreendem; e construtivista, que entende como essência da cultura um mapa cognitivo partilhado através da interacção social e como tal, colectivo (Neves, 2001).

3. Componentes da cultura.

Vários autores propuseram que a cultura organizacional inclui várias camadas ou níveis que variam ao longo de um contínuo de acessibilidade e subjectividade. Nesse sentido, Schein (1985, 1992, cit. por Ostroff et al., 2003; Schein, 2004) concluiu que há três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta, sendo eles: os artefactos observáveis, os valores partilhados, e os pressupostos básicos subjacentes (Costa, 2003; Ostroff et al., 2003).

Os *Artefactos* constituem o primeiro nível da cultura, mais superficial, visível e perceptível, e representam a materialização de manifestações de pressupostos mais profundos ou ideologias (Costa, 2003; Ostroff et al., 2003; Schein, 2004). Ou seja, são os produtos visíveis de uma organização, como a arquitectura do seu ambiente físico, a sua linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas, indumentária, forma de comunicação, exposições emocionais, mitos e histórias acerca da organização, lista de valores publicados, rituais observáveis e cerimónias (Ostroff et al., 2003). Já Costa (2003), para além destes, refere ainda como produtos visíveis de uma organização, os seus símbolos, heróis e lemas. Refira-se que para fins de análise cultural, este nível também inclui o comportamento visível do grupo e os processos organizacionais nos quais tal comportamento é tornado rotina (Ostroff et al., 2003).

Trice e Beyer (1993, cit. por Ostroff et al., 2003) concluem que há quatro categorias principais dos artefactos culturais, mormente: símbolos, linguagem organizacional, narrativas, e práticas. É importante notar, contudo, que os artefactos podem ser enganadores em termos de interpretação da cultura organizacional, uma

vez que são fáceis de observar, mas difíceis de interpretar de forma precisa (Ostroff et al., 2003).

Schwartz (1992, cit. por Ostroff et al., 2003) salienta que os *Valores* incluem cinco aspectos chave: são conceitos ou crenças; pertencem a estados finais desejáveis ou comportamentos; transcendem as situações; guiam a selecção ou a avaliação de comportamentos e de eventos; e são ordenados pela importância relativa. Os *Valores Compartilhados* constituem assim o segundo nível da cultura e são aqueles que são especificamente endossados pela gestão ou pela organização no seu todo (Costa, 2003; Ostroff et al., 2003). São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem, reflectindo filosofias, estratégias e objectivos da organização e funcionando como justificações comumente aceites do comportamento das pessoas (Costa, 2003). Por contraste, os *Valores Estabelecidos* são aqueles que são exibidos ou convertidos em comportamento pelos colaboradores de dada organização. A diferença entre *Valores Compartilhados* e *Valores Estabelecidos* é importante porque a lacuna entre eles está ligada às atitudes e ao comportamento do empregado (Ostroff et al., 2003).

No entanto, o papel dos valores na compreensão da cultura organizacional foi questionado recentemente por Stackman, Pinder e Connor (2000, cit. por Ostroff et al., 2003); segundo estes autores, os valores são uma variável de nível individual, sendo assim um erro atribuir, mais do que metaforicamente, propriedades humanas, como os valores, a grupos de pessoas ou organizações. Neste sentido, a opinião destes autores é a de que as organizações não possuem valores, ao invés, determinados líderes chave possuem valores susceptíveis de influenciar os objectivos da organização, bem como os processos e os sistemas, em direcções consistentes com os seus valores (Ostroff et al., 2003).

Os *Pressupostos Básicos* não são observáveis e residem no centro da cultura organizacional, ou seja, são o nível mais invisível da cultura, o mais inconsciente e íntimo (Costa, 2003; Ostroff et al., 2003); consistem nas crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressupostos dominantes em que as pessoas acreditam (Costa, 2003); são pressupostos profundamente mantidos que começam frequentemente como valores e que, com o tempo, se tornam de tal modo enraizados que se assumem como pressupostos (Ostroff et al., 2003). Quando um pressuposto básico é fortemente mantido por um grupo, os seus membros vão considerar o comportamento organizacional que viola esse pressuposto como inconcebível, algo

que denota a natureza dos pressupostos fortemente emocional e menos consciente, e, simultaneamente, os tornam o nível mais difícil e demorado de mudar (Costa, 2003; Schein, 1992, cit. por Ostroff et al., 2003; Schein, 2004). Desafiar os pressupostos básicos provoca ansiedade e comportamentos de defesa, considerando serem os pressupostos os fornecedores de segurança, através da sua capacidade para definir ao que devem os empregados prestar atenção, como devem reagir emocionalmente, e que acções devem tomar em várias situações (Ostroff et al., 2003).

No entanto, Trice e Beyer (1993 cit. por Ostroff et al., 2003) e Hatch (1993, cit. por Ostroff et al., 2003) criticam a proposta de Schein de que os Pressupostos Básicos são o centro da cultura, porque estes ignoram a natureza simbólica da mesma. Trice e Beyer sugerem assim que as ideologias representam o conteúdo central ou a substância de uma cultura, sendo essas ideologias correspondentes a uma partilha de conjuntos interrelacionados de forma coerente, de crenças emocionalmente carregadas, valores e normas que ligam algumas pessoas e as ajudam a atribuir sentido ao seu mundo (Ostroff et al., 2003). Já Hatch também acredita que o modelo de Schein é deficiente, já que não considera os processos interactivos entre artefactos, valores e pressupostos (Ostroff et al., 2003).

4. Dimensões da cultura.

Uma dimensão, como afirma Ferreira et al. (2002), é um aspecto da cultura que pode ser medido e comparado com outras culturas. Como já foi referido anteriormente, a cultura organizacional é entendida pelos diferentes estudiosos de formas distintas, o que resulta em diferentes propostas de conteúdos para as dimensões. Assim, alguns autores analisam-na a partir de níveis (e.g., Schein), outros optam por camadas (e.g., Hofstede), outros ainda por áreas (e.g., Thévenet), no entanto, o objectivo é o mesmo, ou seja, a facilitação do estudo da cultura ou, por outras palavras, a observação do fenómeno da cultura organizacional e a interpretação de acordo com o modelo sustentado.

De acordo com Neves (2000), a definição mais referida na literatura é a de Edgar Schein (1985), segundo a qual a cultura pode ser dividida em três níveis: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos; esta divisão de níveis identifica a forma como a cultura é analisada, partindo do nível mais superficial e visível da cultura (artefactos), passando pelo segundo nível (valores partilhados), até ao nível mais profundo, o terceiro, que segundo o autor, constitui o núcleo fundamental da cultura, conferindo à mesma o seu significado (pressupostos básicos). O nível dos artefactos

é, como vimos, o mais superficial, e é constituído pelo ambiente físico do grupo, nomeadamente: a arquitectura do edifício, decoração, linguagem, a tecnologia usada, objectos, símbolos, procedimentos, mitos, rituais e cerimónias, maneira de vestir, e as emoções facilmente observáveis; o nível dos valores partilhados corresponde à camada intermédia, e é referente às crenças, filosofias e atitudes organizacionais, tais como as formas como o negócio é conduzido; por último, o nível dos pressupostos básicos, o mais profundo e imperceptível, corresponde às percepções, crenças e pensamentos inconscientes e dados por garantidos, sendo estes que guiam comportamentos e transmitem ao grupo como perceber, pensar e sentir as coisas (Neves, 2000).

Hofstede (1991), por sua vez, divide a cultura em camadas, comparando-as a uma casca de cebola; para este autor, os símbolos, os heróis e os rituais constituem as camadas externas mais facilmente observáveis, já os valores constituem o centro da cultura, sendo que todas as camadas são permeadas pelas práticas organizacionais que caracterizam a cultura da organização. Este autor também defende que os diferentes grupos e categorias a que as pessoas pertencem em simultâneo fazem com que elas carreguem, de forma inevitável, várias camadas de programação mental, camadas essas com correspondência com as diferentes camadas de cultura.

Ao estabelecer uma comparação entre a divisão de cultura proposta pelos dois autores supracitados, verifica-se que ambos consideram a parte mais externa da cultura como sendo a mais fácil de observar. No entanto, se para Hofstede tal camada se restringe aos aspectos simbólicos da organização, Schein acrescenta a esse nível os mitos e rituais que fazem parte da realidade observável (elementos do nível intermédio para Hofstede); Schein afirma que os valores são reflexo da cultura explícita, cuja estabilidade se torna importante para que a tradição cultural da organização seja elaborada e desenvolvida, mas para Hofstede a cultura da organização é formada pela cultura dos membros dos seus grupos que possuem características próprias, de acordo com a sua origem social ou do país a que pertencem (Neves, 2000).

As referidas divisões de cultura encontram algum consenso, porém, quando se trata de identificar as dimensões que caracterizam o núcleo fundamental da cultura, surgem divergências. A esse respeito, Schein (1985) identifica sete dimensões como fundamentais: relação da organização com o meio; a natureza da realidade e da verdade; a natureza do espaço e do tempo; a natureza do ser humano; a natureza do

relacionamento humano; e homogeneidade *versus* diversidade. De forma distinta, Hofstede (1991) propõe cinco dimensões: relação com a autoridade; relação entre o indivíduo e a sociedade; conceito individual de masculinidade/ feminilidade; reacção ao conflito e controlo da incerteza e orientação a curto/ longo prazo.

Já Deal e Kennedy (1988) propõem duas dimensões: grau de risco e rapidez de resposta. Quinn e colaboradores (1985) propõem três dimensões: orientação organizacional (interno *versus* externo), estrutura (flexibilidade *versus* controlo) e processos organizativos/resultados (meios *versus* fins). Finalmente, Harrison (1972) e Handy (1999) propõem duas dimensões: formalização e centralização.

5. Modelos tipológicos da cultura organizacional.

Quando pretendemos uma classificação tendo por base um conjunto de características semelhantes (suficientemente distintas, no entanto, para se diferenciarem entre si), estamos a atribuir uma tipologia. Quando aplicada à cultura em contexto organizacional, uma tipologia é, segundo Neves (2000), um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns.

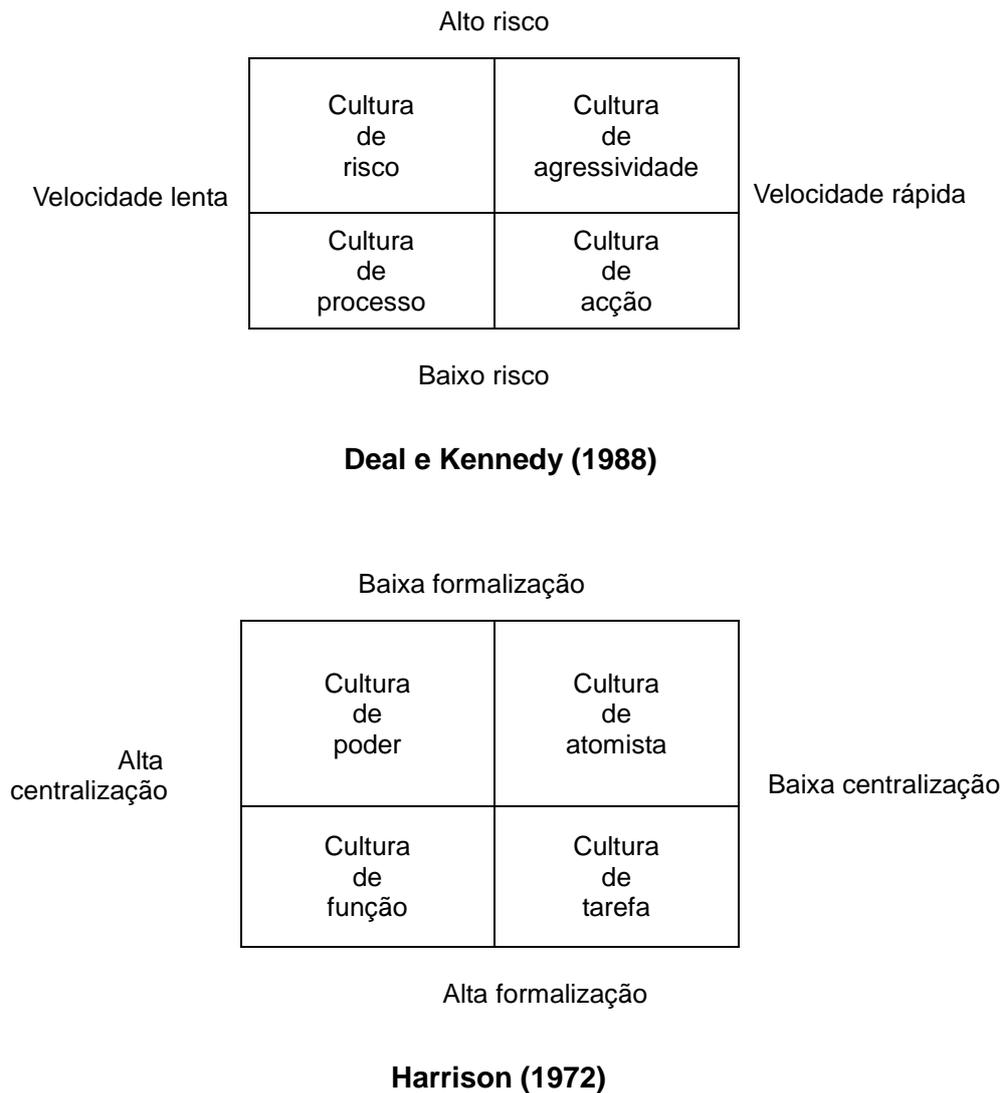
Os modelos tipológicos partem do pressuposto de que as organizações podem ser caracterizadas por um conjunto de traços ou dimensões comuns em termos de cultura organizacional e preconizam, em termos metodológicos, a adopção de metodologias quantitativas que possibilitam a comparabilidade e a generalização dos resultados (Neves, 2001).

Existem ainda dois outros pressupostos que justificam como mais apropriado o uso das tipologias para conceptualizar a cultura: um relaciona-se com a complexidade do conceito de cultura organizacional, a qual é mais abrangentemente contemplada com o uso de tipologias; o outro, prende-se com a ideia de que as organizações coabitam permanentemente com as incertezas da envolvente externa (mercado, tecnologia, valores sociais, expectativas, etc.), confrontando-se com dilemas por vezes paradoxais, em termos do seu funcionamento, cuja resolução passa muitas vezes por um esforço de compatibilização de diferentes forças – sendo que do balanceamento dependerá a qualidade da resolução (Neves, 2001).

Diversos autores propuseram modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias, mas de acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2002), de entre as várias propostas, as que maior destaque tiveram foram: Deal e Kennedy (1988), Harrison (1972), Handy (1978), De Witte e De Cock (1986), Denison (1990) e Quinn et

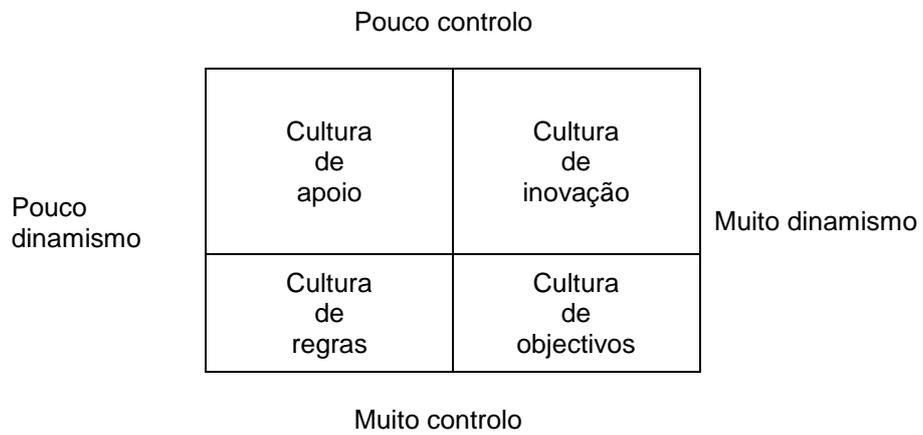
al. (1983, 1985). As cinco primeiras constroem as suas culturas tipo na base de dimensões unipolares; as restantes privilegiam uma estrutura bipolar das dimensões (Neves, 2001; Ribeiro, 2006)

Figura 1 - Representação gráfica dos principais modelos tipológicos de cultura organizacional (baseado em Ferreira, Neves e Caetano, 2002, p. 460)

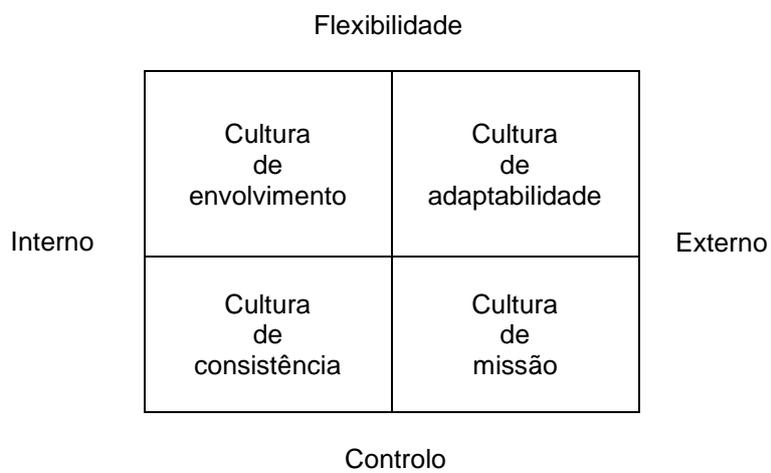




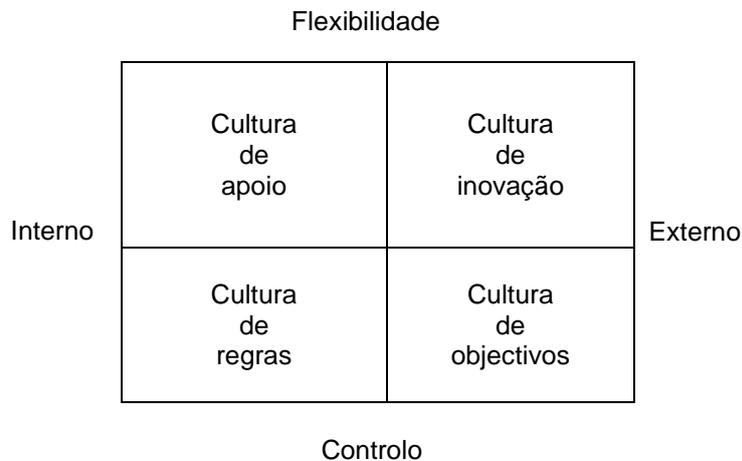
Handy (1978)



De Witte e De Cock (1986)



Denison (1990)



Quinn (1985)

- O modelo de Deal e Kennedy tem por base duas dimensões relacionadas com a alta ou baixa quantidade de risco que as organizações têm que correr, bem como a velocidade de obtenção de informação, obtendo-se assim quatro quadrantes (Neves, 2001; Ribeiro, 2006): são eles, as culturas de *processo* (valorização da rigidez da hierarquia, elevada formalização e poder de posição com base na autoridade), *risco* (centra-se no futuro, requer competência técnica e autoridade nos processos de decisão, tendo de funcionar em ambientes de alta tensão/pressão), *agressividade* (rapidez e curto prazo geram elevada competição interna, individualismo e reduzida cooperação) e *acção* (centra-se no cliente, requer organizações dinâmicas, focalizadas no presente e mais preocupadas com a quantidade em detrimento da qualidade) (Neves, 2001; Ribeiro, 2006).

- Harrison baseia, também, o seu modelo em duas dimensões: a formalização e a centralização baixa ou alta, as quais definem a sua tipologia nos quatro quadrantes em cultura de *função* (ou burocrática – engloba a elevada formalização e centralização com base na lógica e no racionalismo, regras e procedimentos e poder de posição), *poder* (alta centralização e baixa formalização, tendo como vantagem a adaptação rápida às solicitações do meio), *atomista* (informal e descentralizada – mínimo de regras e mecanismos de coordenação, com grande margem de manobra individual) e de *tarefa* (tem por base valores como a flexibilidade, adaptabilidade, autonomia, cooperação e respeito mútuo; é altamente formalizada e pouco centralizada, o poder é difuso) (Neves, 2001; Ribeiro, 2006).

- O modelo proposto por Handy tem por base as mesmas dimensões propostas por Harrison, sendo a principal diferença o nome que este atribui para cada quadrante – nome de um deus da mitologia grega: a cultura de *Apolo* (deus da razão), *Zeus* (o líder onipotente dos deuses do Olimpo), *Dionísio* (deus da autonomia) e *Atenas* (tendo por base a cultura de tarefa de Harrison) (Ribeiro, 2006; Williams, 2006).

- De Witte e De Cock fundamentam o seu modelo em duas dimensões unipolares, o controlo e o dinamismo, estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de *regras*, *apoio*, *inovação* e de *objectivos*. A cultura de regras caracteriza-se por pouco dinamismo e muito controlo; a cultura de apoio por pouco dinamismo e pouco controlo; a cultura de inovação por muito dinamismo e pouco controlo e, por fim, a cultura de objectivos caracteriza-se por muito dinamismo e muito controlo (Neves, 2001; Ribeiro, 2006).

- Em contraste com os modelos supracitados, Denison segue uma tipologia com duas dimensões bipolares interrelacionadas, sendo que uma se orienta na relação que as organizações têm com o seu exterior (orientação externa) *versus* a sua própria dinâmica interna (orientação interna). A segunda, também bipolar, refere-se ao dilema relacionado com a abertura à flexibilidade *versus* o controlo pela estabilidade (Neves, 2001; Ribeiro, 2006). Esta tipologia dá assim origem a 4 tipos de culturas: a cultura de *consistência* (orientada para a segurança e estabilidade), de *envolvimento* (ênfata a capacidade da organização para a mudança), *adaptabilidade* (ênfata a capacidade da organização para a mudança) e de *missão* (orientada para a segurança e estabilidade), sendo as duas primeiras mais viradas para a dinâmica interna e as duas últimas para a dinâmica externa (Neves, 2001; Ribeiro, 2006).

- Por fim, Quinn e colaboradores conceptualizaram quatro quadrantes distintos, correspondentes a quatro tipos de cultura, resultantes da combinação das três dimensões anteriormente referidas, distribuídas ao longo de um contínuo: orientação para o meio interno e orientação para o meio externo; flexibilidade e controlo; e ênfase nos meios e ênfase nos fins (Neves, 2001; Palma & Lopes, 2005; Ribeiro, 2006). Os quatro tipos de cultura que emergem do cruzamento dos três vectores referenciados designam-se por: cultura de *apoio* (ênfata a coesão, o trabalho em equipa, o apoio social e a participação entre os colaboradores da organização), cultura de *inovação* (incentiva valores orientados para a criatividade, a capacidade de invenção, o crescimento e a competitividade), cultura de *objectivos* (reforça os comportamentos direccionados para o alcance dos objectivos, para a produtividade, o desempenho e a

eficiência) e cultura de *regras* (valoriza a formalização, a uniformidade, a estabilidade interna e o controlo) (Neves, 2001; Palma & Lopes, 2005; Ribeiro, 2006).

Figura 2 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores
(baseado em Ferreira, Neves e Caetano, 2002, p. 463)



6. Uma ou várias culturas?.

A questão concernente à unicidade ou multiplicidade da cultura organizacional tem estado presente em muitos estudos e dividido os investigadores entre aqueles que defendem a existência de uma única cultura na organização, e os que defendem a existência de várias culturas, designadas por alguns como subculturas.

A cultura organizacional pressupõe, de acordo com Gomes (2000), que as organizações possam desenvolver uma cultura distinta do contexto mais amplo em que se inserem, e é deste pressuposto que decorre a possibilidade de falar de uma ou de várias culturas no seio de uma organização. Segundo Gomes (2000), o próprio termo “cultura organizacional” é suficientemente ambíguo para comportar essa dupla

possibilidade, remetendo num caso para o estudo da cultura nas organizações (com foco na análise dos grupos que compõem a organização) e no outro, para o estudo da cultura das organizações (com ênfase na própria organização e nas suas relações com o meio envolvente).

Segundo Gomes (2000), a própria noção de organização emerge apenas no contexto das relações interorganizacionais, daí que a investigação sobre cultura organizacional deva centrar-se na organização, sem se cingir ao nível do grupo ou no indivíduo, de forma a articular o intra e o interorganizational.

6.1. Cultura nacional e cultura organizacional.

Alguns autores consideram que a cultura nacional de um país é um factor com influência relevante na génese e evolução da cultura ao nível organizacional (Chambel & Curral, 2008). De entre os diversos autores, Hofstede (1991; 1997) destaca-se como autor pioneiro desta abordagem, defendendo que a compreensão da cultura de uma organização deveria passar pela análise do contexto cultural onde a organização se insere. Gomes (2009), de modo mais arrojado, afirma que só a nível nacional faz sentido falar de cultura, sendo a cultura em contexto organizacional uma subcultura derivada da primeira.

Os estudos conduzidos por Hofstede indicaram que a cultura nacional tem influência sobre a cultura da organização, assumindo-se como factor determinante na diversificação dos comportamentos dos membros da organização (Gomes, 2000). Adicionalmente, Hofstede sustentou a influência dos valores e crenças transmitidas pelos fundadores das organizações (desenvolvidos no decorrer da história da organização), bem como das condições económicas e industriais da envolvente externa da organização.

7. Aplicações práticas.

A identificação da cultura é algo muito importante, tanto para a gestão de uma organização, como para a equipa de colaboradores, uma vez que através dela se procura que a actuação de ambos os intervenientes tenha consistência. Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como os valores, crenças, mitos e costumes (Zavareze, 2008).

Segundo Palma e Lopes (2005), a cultura, enquanto meio por excelência da acumulação e disseminação do conhecimento organizacional, desempenha um papel primordial, tanto ao nível do desenvolvimento de novo conhecimento, como da sua

incorporação nas práticas organizacionais, assumindo-se, assim, como uma entidade determinante no equilíbrio entre processos de *aprendizagem* e *organização* e, conseqüentemente, no desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Torna-se assim pertinente ter em atenção os processos de gestão da cultura, de modo a determinar como melhor intervir nessa gestão. Nessa senda, Costa (2003) considera que a gestão da cultura se desenvolve intervindo nos dois primeiros níveis (artefactos e valores) anteriormente referidos, porque são os mais “visíveis, conscientes e passíveis de mutação” (p. 106). Trabalha-se assim a gestão do simbólico, encorajando o desenvolvimento de valores comuns partilhados, numa estreita articulação com os objectivos e a estratégia organizacional, com o objectivo de criar um contexto de socialização coerente, que permite que, “com o passar do tempo e o decurso da vida da empresa, este conjunto de estímulos, associado ao sucesso da gestão desenvolvida superiormente, se possa traduzir numa gradual alteração dos pressupostos básicos” (Costa, 2003, p. 106).

Costa (2003) refere ainda que esta gestão da cultura pode concretizar-se em dois sentidos: ao nível da transmissão da cultura e ao nível da mudança cultural.

7.1. Transmissão cultural.

A cultura organizacional deve ser reflectida no dia-a-dia da empresa, fazendo com que as pessoas tenham experiências comuns e congruentes com a cultura institucionalizada, e também por via de mecanismos de intervenção da Gestão de Recursos Humanos, com o objectivo de encorajar e privilegiar os comportamentos congruentes com os padrões culturais definidos (Costa, 2003). A cultura organizacional transmite-se, mantém-se e reforça-se então por via de três grandes abordagens: *Pessoas, Comportamentos e Meio*.

As pessoas são a via mais directa de gestão da cultura, estando relacionada com o tipo de pessoas que a empresa atrai para o seu seio, bem como pela sua adequada movimentação interna (Costa, 2003). O recrutamento e selecção é, portanto, o primeiro campo de intervenção para se garantir o *match cultural* entre o colaborador e a empresa, uma vez que é neste momento que, pela primeira vez, se estabelece o contacto para o desenvolvimento de uma colaboração futura entre a pessoa e a organização (Costa, 2003). Assim, se por um lado a empresa deve ter em conta os comportamentos e atitudes do candidato de forma a aferir a sua compatibilidade potencial com a cultura vigente, por outro, o candidato deve ter oportunidade de ser posto em contacto com as linhas gerais da cultura empresarial, de

modo a aferir se se identifica com ela, ou não (Costa, 2003). Este é o momento ideal para calibrar expectativas, criando um consenso alargado sobre a capacidade de integração do candidato e potenciando o seu sucesso. A mobilidade interna é outra forma de gerir a cultura ao nível das pessoas, uma vez que a disseminação de colaboradores favoráveis ao quadro cultural vigente e/ou a implementar pelas diversas áreas da organização poderá favorecer a tendência geral de aceitação dos valores e princípios culturais, por via da sua interacção com os restantes colegas. Segundo Costa, desta forma seguimos uma política de “embaixadores da cultura organizacional” (Costa, 2003, p. 111).

Outra forma de gestão da cultura para a transmissão da mesma passa pelo recurso a meios e instrumentos de reforço de comportamentos privilegiados pela cultura organizacional. Aqui destaca-se a socialização, que consiste no conjunto de métodos que facilitam a transmissão da cultura ao colaborador e a sua integração, desde o primeiro dia (Costa, 2003). Idealmente, os colaboradores deverão ter, na altura do seu ingresso na empresa, um programa de acolhimento e integração, onde lhe seja passada a informação básica e fundamental sobre a empresa e os seus modos de funcionamento, bem como o proporcionar de uma experiência rica e diversificada, em termos de contacto com as diversas realidades do negócio (Costa, 2003). O programa permite-lhes assim tomar contacto com o mosaico cultural da organização.

Para além desse programa, a aprendizagem da cultura organizacional é feita pelo colaborador, progressivamente, através de várias formas de socialização como as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem (Costa, 2003).

Ainda neste âmbito, a liderança exemplar é uma peça fundamental da transmissão da cultura, uma vez que reside na confirmação da verdade dos princípios culturais através do comportamento visível dos gestores de topo da organização (Costa, 2003), constituindo aquilo a que se chama a cultura pelo exemplo. No campo da liderança pode ainda destacar-se o recurso a métodos de gestão participativa como o envolvimento dos colaboradores nos desafios, objectivos e valores da organização, estimulando assim a comunicação lateral (Costa, 2003; Schein, 2004). Desta forma, estes poderão ver de forma mais clara a ligação existente entre a cultura empresarial e a sua estratégia de negócio, ganhando assim a percepção da sua pertinência e sentido (Costa, 2003).

O recurso à formação é também uma forma de procurar alterar e alinhar comportamentos, sendo, na verdade, um dos recursos mais utilizados em processos

de integração ou de facilitação da mudança; a sua eficácia depende, contudo, da sua acção integrada com outros instrumentos de apoio à mudança (Costa, 2003). Destaca-se também a alteração de comportamentos por via de sistemas de reconhecimento e recompensas; o recurso a um sistema de gestão de desempenho que evidencie, avalie e premeie um conjunto de comportamentos inerentes à matriz cultural da empresa é uma poderosa ferramenta de transmissão cultural, uma vez que tem influência no dia-a-dia dos colaboradores de uma forma perceptível e consequente (Costa, 2003).

Finalmente, no que diz respeito à transmissão da cultura ao nível do meio, importa referir que as pessoas se comportam em função de um conjunto de factores de influência, nos qual se encontra o meio envolvente e, neste caso, o meio organizacional. Daqui resulta compreensível que uma forma eficaz de transmitir ou reforçar a cultura passe pela forma como as estruturas organizacionais estão montadas (Costa, 2003). Também os sistemas e processos de trabalho, bem como as tecnologias que os suportam, são factores do meio relevantes para a gestão da cultura, uma vez que poderão encorajar determinadas formas de trabalhar e interagir.

7.2. Mudança Cultural.

Existe muita controvérsia sobre se a cultura organizacional pode e deve ser mudada conscientemente pela gestão: as opiniões variam desde aquelas que defendem que a gestão pode e deve mudar a cultura, até àquelas que postulam que a manipulação da cultura só pode ocorrer naturalmente, não podendo resultar da intervenção directa da gestão (Ostroff et al., 2003).

A implementação da mudança cultural no dia-a-dia das organizações passa por um conjunto de medidas que tenderão a ser tanto mais eficazes quanto mais concertadas e coerentes forem (Costa, 2003). O fundamental na sua implementação é que permita intervir nos três níveis de abordagem anteriormente referidos, de modo a que toda a envolvente organizacional seja facilitadora da mudança cultural.

Contudo, há que ter em consideração duas questões quando se trata de mudança cultural: alguns valores e crenças podem ser efectivamente mudados, como já referimos, mas é necessária prudência, pois as reacções dos trabalhadores à mudança cultural não são sempre o que parecem (Ostroff et al., 2003).

Nesse sentido, Gilmore, Shea e Useem (1997, cit. por Ostroff et al., 2003) identificaram quatro efeitos secundários chave ou consequências acidentais das iniciativas de mudança da cultura; estes efeitos secundários incluem *autoridade*

ambivalente (i.e., quem é responsável por conduzir a mudança e quem decide o que deve mudar), *imagens polarizadas* (i.e., imagens contrastantes de conforto com as novas e as antigas formas de fazer as coisas podem polarizar os trabalhadores), *desilusão e culpa* (i.e., o sucesso inicial pode fazer surgir resistência e desilusão, o que é frequentemente seguido de apontar o dedo a pessoas percebidas como insatisfeitas e a bodes expiatórios), e *inversão comportamental* (i.e., novos valores, crenças e comportamentos são absorvidos pelos antigos, fazendo os antigos parecer novos e assim preservar o *status quo* sem o dar a entender) (Ostroff et al., 2003).

Em síntese, a mudança cultural pode mudar valores fundamentais, mas a gestão deve estar ciente dos possíveis efeitos secundários negativos; o planeamento para estes efeitos secundários deve, por isso, ser incluído no planeamento de uma iniciativa de mudança cultural.

Outro aspecto a ter em consideração está associado à decisão de como melhor reforçar a mudança da cultura (Ostroff et al., 2003), isto é, se deve a gestão usar formas de reforço extrínsecas e intrínsecas, e quando devem elas ser usadas. Ambas as formas de reforço são necessárias em diferentes alturas do processo de mudança, pois que as recompensas naturais são potencialmente os reforços mais poderosos e universalmente aplicáveis. No entanto, em contraste com as recompensas artificiais, elas não conduzem geralmente à satisfação (as pessoas com frequência fartam-se de elogios, atenção ou reconhecimento) e podem ser administradas numa base muito contingente (Ostroff et al., 2003).

Importa aqui sublinhar que a gestão da cultura organizacional é uma missão partilhada. É, na sua essência, uma tarefa de índole estratégica, a cargo da Gestão de Topo e/ou da Direcção de Recursos Humanos, em matérias como a implementação de sistemas de recompensas, comunicação institucional ou reestruturação organizacional. Não obstante, é igualmente uma missão fundamental dos gestores de linha, no que à sua operacionalização diz respeito (Costa, 2003). Assim, o gestor de linha deverá ter um papel fundamental nas decisões de admissão de colaboradores e nas recomendações em termos de mobilidade interna. Também no que concerne aos actos de socialização, o seu papel é central, ao orientar os seus colaboradores no seio da organização, da equipa de trabalho e mesmo ao nível da sua função (Costa, 2003). Conclui-se desta forma, que dos gestores de linha dependerá, fundamentalmente, a implementação, ou não, de estilos de gestão participativa, sendo igualmente incontornável a sua conduta em termos de liderança exemplar (Costa, 2003).

8. Modelo dos Valores Contrastantes.

Os valores, crenças, atitudes e os pressupostos fundamentais cujo significado é partilhado pelos membros de uma organização constituem a essência da cultura organizacional, como já referido. Tal partilha traduz uma visão comum acerca de diversos aspectos da natureza e do funcionamento organizacional (Neves, 2000). É precisamente sobre estes aspectos, que norteiam, orientam e dirigem a actividade organizacional, e que se traduzem em diferentes “culturas organizacionais”, que incide o modelo dos valores contrastantes.

Este modelo, da autoria de Quinn (1983, 1985, cit. por Correia & Abdula, 2004; Neves, 2000, 2001; Ostroff et al., 2003; Palma & Lopes, 2005; Ribeiro, 2006), resulta do modelo de eficácia do mesmo autor e Rohrbaugh (1981; 1983, cit. por Ribeiro, 2006), onde um conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia estrutura as seguintes dimensões contrastantes: a dimensão *orientação interna/ orientação externa*, a dimensão *flexibilidade/ controlo* e a dimensão *meios/ fins*.

Neste modelo, as três dimensões supracitadas distribuem-se por dois eixos e quatro quadrantes: a primeira dimensão está representada no eixo horizontal, sendo a extremidade esquerda relativa ao posicionamento da orientação interna e o extremo oposto ao posicionamento da orientação externa; a orientação interna valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, a estabilidade na estrutura organizacional, a cooperação no ambiente do trabalho e o desenvolvimento dos recursos humanos, ao passo que a orientação externa tende a valorizar o ambiente externo à organização, incidindo mais sobre a aquisição de recursos e sobre a produtividade (Neves, 2000; Ribeiro, 2006).

Relativamente à dimensão *flexibilidade/ controlo*, esta encontra-se representada no eixo vertical, estando a flexibilidade posicionada no topo do eixo e o controlo na base. Uma estrutura organizativa que assente na flexibilidade valoriza a inovação e a adaptabilidade, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, que encoraja a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. Em oposição, uma estrutura organizativa que assente no controlo, assume uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática com base na necessidade da hierarquia, na autoridade formal e na coordenação impessoal (Neves, 2000; Ribeiro, 2006). No que diz respeito à terceira dimensão, a dimensão *meios/fins*, esta encontra-se representada por um eixo invisível mas subjacente, que integra os modelos teóricos implícitos a cada quadrante. Os modelos são os seguintes: o modelo dos objectivos racionais, que corresponde à

cultura de objectivos, cuja principal função é a obtenção dos objectivos definidos; o modelo do sistema aberto, correspondente à cultura de inovação, na qual a principal função é a adaptação; o modelo das relações humanas, que corresponde à cultura de apoio, o qual enfatiza a motivação das pessoas e a descentralização de decisões; e, por último, o modelo dos processos internos, relativo à cultura de regras e cuja principal finalidade é a integração e o controlo (Neves, 2000; Ribeiro, 2006). As formas de organização são, assim, o resultado de um conjunto vasto e complexo de valores inerentes aos sujeitos e grupos enquanto parte integrante das organizações. São, pois, um espelho fiel de cada tipologia em termos de motivações, estratégias de poder, exercício de autoridade, processos de liderança e fundamentalmente da matriz cultural da organização (Correia & Adbula, 2004).

Como tivemos oportunidade de verificar previamente, através dos modelos teóricos implícitos a cada quadrante, as dimensões contrastantes configuram uma estrutura conceptual de quatro modelos de cultura organizacional – apoio, inovação, regras e objectivos (Correia & Adbula, 2004; Neves, 2000, Palma & Lopes, 2005). A cultura de apoio enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização, e tem por principal objectivo a criação e manutenção da coesão e do empenho das pessoas. Aqui, a participação, a confiança e o sentimento de pertença constituem o cerne da motivação. A liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento das pessoas, fomentando assim o trabalho em grupo (Correia & Adbula, 2004; Neves, 2000). Neste tipo de cultura, o critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas. Já a cultura de inovação, que valoriza a flexibilidade e a mudança, centra a sua atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa (Correia & Adbula, 2004; Neves, 2000); como valores dominantes deste tipo de cultura, há a destacar o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Como base da motivação, estão o desafio e iniciativa individual, a possibilidade de inovação, e a variedade de tarefas. A liderança é aqui concebida como a capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica, sendo que a eficácia se mede pela quota de mercado e pelo crescimento em volume de negócios (Correia & Adbula, 2004; Neves, 2000). Em relação à cultura de objectivos, esta enfatiza a produtividade, o desempenho, o alcance de objectivos e a realização, consistindo a motivação na capacidade de competir e de alcançar os objectivos predeterminados. A liderança tende a ser orientada para a tarefa, sendo que a eficácia assenta na produtividade conseguida com base no planeamento e na eficiência de funcionamento (Correia &

Adbula, 2004; Neves, 2000). No que diz respeito à cultura de regras, esta valoriza a formalização, a segurança, a uniformidade e a centralização, em nome de uma estabilidade interna. Como factores motivacionais temos aqui a segurança, a ordem, as regras e as normas reguladoras do funcionamento organizacional. Em relação à liderança, esta tende a ser conservadora no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade e a segurança, características que funcionam como critério de eficácia (Correia & Adbula, 2004; Neves, 2000).

A aplicação do modelo ao estudo do funcionamento organizacional tem sido diversificada, o que decorre das suas múltiplas vantagens, entre as quais devemos destacar: a integração dos vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais; a clarificação do conteúdo conceptual mediante uma representação gráfica do mesmo; a salvaguarda da característica fundamental dos sistemas humanos e organizacionais; a possibilidade de formulação e investigação de hipóteses de estudo; e o dar conta do carácter de multiplicidade, mas também de simultaneidade, das várias orientações contrastantes prosseguidas por cada organização no seu funcionamento (Neves, 2000).

Assim, pretendemos no presente estudo caracterizar a percepção de cultura organizacional dos colaboradores de uma organização portuguesa, a partir da aplicação do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1983, 1985, cit. por Correia & Abdula, 2004), para seguidamente proceder à análise do seu impacto no bem-estar e satisfação dos colaboradores inquiridos. Para melhor compreendermos a relação entre cultura organizacional e bem-estar e satisfação com o trabalho, passaremos no segundo capítulo ao aprofundamento destes dois últimos constructos.

Capítulo II – Bem-Estar e Satisfação no Trabalho

1. Bem-Estar: conceitos e dimensões.

Saúde e bem-estar são conceitos próximos e relacionados, que, na maioria das vezes, são expostos de forma indiferenciada, sem a devida distinção na sua conceptualização terminológica. Nesse sentido, Danna e Griffin (1999) destacam o carácter vago das definições de saúde e de bem-estar frequentemente encontradas na literatura, referindo que cada uma costuma ser utilizada para definir ou explicar a outra.

Para a Organização Mundial de Saúde (1947), o conceito de saúde não se define apenas como a ausência de doença ou enfermidade, mas como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, que engloba aspectos como a vitalidade, a energia e a eficácia no desempenho, evidenciando-se assim a presença de algo positivo. Já o bem-estar é um conceito mais lato e abrangente, já que considera a pessoa na sua globalidade, incluindo a saúde física e mental, bem como o bem-estar físico e psicológico que se manifestam ao nível da satisfação e da felicidade. Também para Ryff (1989), o bem-estar deve ser entendido como o funcionamento positivo global do indivíduo. Já no que respeita à compreensão da saúde e bem-estar, esta é possível através da percepção da saúde física e psicológica, vitalidade e funcionamento cognitivo e social.

De acordo com Novo (2003), o bem-estar tem sido observado em duas áreas relevantes: uma no âmbito do desenvolvimento do adulto, e outra ligada aos aspectos psicossociais, à qualidade e à satisfação com as circunstâncias da vida. A mesma autora identifica duas formas distintas de conceptualização de bem-estar: uma, associada aos anos 60 do século XX, que concebe este constructo como um agregado de conceitos diversos, como seja o de felicidade, o de satisfação e o de experiências subjectivas, designando-o de bem-estar subjectivo (BES); a outra é proposta vinte anos depois, sob a designação de bem-estar psicológico (BEP), a qual tem por objectivo caracterizar este domínio a partir das dimensões básicas do funcionamento positivo que emergem de diferentes modelos teóricos da psicologia do desenvolvimento, da psicologia clínica e da saúde mental.

Keyes, Shmotkin e Ryff (2002) e Blanco e Diaz (2005) também defendem que o bem-estar pode ser identificado através desses dois tipos, o BES e o BEP; o primeiro, referindo-se à concepção hedónica do bem-estar, e o segundo à eudaimónica. Lent (2004) analisa as considerações temporais, contextuais e culturais no estudo do bem-

estar e também distingue a perspectiva hedónica (BES) da eudaimónica (BEP). Em concreto, na perspectiva hedónica, o bem-estar consiste no prazer ou na felicidade, respectivamente, em experiência de sentimentos agradáveis ou no equilíbrio entre afecto positivo e negativo, caracterizando-se por relaxamento e ausência relativa de problemas; na perspectiva eudaimónica, o bem-estar envolve mais do que a felicidade pessoal, caracterizando-se pela exigência de rentabilizar o potencial humano para concretizar a sua verdadeira natureza, significando por isso que está mais relacionado com o que a pessoa faz ou pensa, do que com a forma como se sente. Refira-se que a perspectiva eudaimónica é mais abrangente do que a hedónica, uma vez que está associada ao desafio e empenho, envolvendo um conjunto diverso de experiências e mecanismos através dos quais as pessoas atingem o desenvolvimento, o crescimento psicológico e o significado de vida (Pinto, 2009).

Da mesma forma, segundo Ryan e Deci (2001), as concepções sobre o bem-estar podem ser organizadas em duas perspectivas, uma que aborda o estado subjectivo de felicidade/prazer (bem-estar hedónico), denominada BES, e outra que investiga o potencial humano (bem-estar eudaimónico), denominada BEP. Nessas duas abordagens distintas sobre felicidade, a primeira adopta uma visão de bem-estar como prazer ou felicidade, e a segunda apoia-se na noção de que o bem-estar consiste no pleno funcionamento das potencialidades individuais, ou seja, na sua capacidade de pensar, raciocinar e de bom senso. Podemos por isso considerar o BES e o BEP como dois aspectos do funcionamento óptimo do ser humano (Ryan & Deci, 2001; Ryff & Singer, 1998), ou seja, ambos promotores daquilo a que a psicologia positiva tem vindo a designar como florescimento humano.

Para Simões et al. (2000), sendo o bem-estar um conceito multidimensional, evidencia-se especialmente a dimensão afectiva e cognitiva; a primeira representa a afectividade positiva e a negativa, traduzindo a experiência de sentimentos e sensações agradáveis, como também a experiência de sentimentos e emoções desagradáveis; a dimensão cognitiva é representada pela satisfação com a vida, resultado da avaliação global que as pessoas fazem das suas vidas, do seu passado e do desejo de evoluir.

Do bem-estar da pessoa, faz parte integrante a satisfação e realização pessoal e profissional, incluindo deste modo traços positivos, como a satisfação, o envolvimento e o comprometimento afectivo com a organização. Acrescente-se que o bem-estar no trabalho é enquadrado no conceito mais geral que é o BES, o qual diz respeito à avaliação positiva que as pessoas fazem da sua própria vida (Pinto, 2009).

Para Wright e Cropanzano (2004), a felicidade deve ser encarada como BEP, bem-estar emocional ou BES, mais especificamente, como um julgamento subjectivo e global em que o indivíduo experiencia, maioritariamente emoção positiva, e em muito menor escala emoção negativa.

Dadas as diferentes definições e conceptualizações de bem-estar, passaremos à exposição e clarificação dos conceitos de bem-estar psicológico (BEP), bem-estar subjectivo (BES) e bem-estar no trabalho (BET).

1.1. Bem-estar subjectivo.

O BES represente um campo de estudo recente, inserido no campo da psicologia positiva, que inclui uma dimensão cognitiva e uma dimensão afectiva. O bem-estar subjectivo está relacionado com o estudo dos factores e processos inerentes à variabilidade da felicidade e da satisfação geral com a vida (ou em domínios específicos) avaliados pelos próprios indivíduos. Diener (1984, cit. por Danna & Griffin, 1999) usa o termo BES para descrever a experiência total do indivíduo, reflectindo a felicidade, a satisfação, a qualidade e uma avaliação positiva da vida.

Segundo Diener e Diener (1995) e Diener e Lucas (2000), o BES é a reacção avaliativa das pessoas à sua própria vida, quer em termos de satisfação (avaliação cognitiva), quer em termos de afectividade (avaliação afectiva); por outras palavras, a avaliação cognitiva refere-se à satisfação com a vida, e a avaliação afectiva relaciona-se com a felicidade.

De forma semelhante, Galinha e Ribeiro (2005) defendem que o conceito de BES é composto por uma dimensão cognitiva em que existe um juízo avaliativo que se traduz em satisfação com a vida, e uma dimensão emocional, positiva ou negativa, a que corresponde a felicidade, quando as experiências vividas foram avaliadas mais por emoções de prazer do que de sofrimento; o afecto positivo pode ser concebido como um sentimento hedónico puro, vivido num determinado momento, já o afecto negativo consiste na experiência de emoções como a ansiedade, a depressão, a agitação, o aborrecimento, o pessimismo e outros sintomas psicológicos desagradáveis.

De acordo com Novo (2003), o BES é actualmente definido como um domínio que se refere ao bem-estar global do indivíduo, susceptível de ser avaliado a partir, tanto da satisfação com a vida, como da felicidade (felicidade enquanto estado dependente da frequência e intensidade de emoções agradáveis). Galinha (2008) refere ainda que os indivíduos considerados mais felizes são aqueles que são mais

intensamente felizes na maior parte do tempo, e que um indivíduo tem um nível elevado de BES quando se verifica uma preponderância do afecto positivo sobre o negativo.

Segundo Ryan e Deci (2001), a visão hedonista da felicidade entende que o bem-estar está associado à experiência de prazer *versus* desprazer, a qual decorre dos julgamentos sobre os elementos positivos e negativos da vida. Também Diener (1984) e Diener et al. (1999) seguindo a tradição hedonista de felicidade (prazer), consideram o bem-estar como um fenómeno abrangente que inclui respostas emocionais do indivíduo (i.e., emoções, humores e afecto) e julgamentos globais sobre sua satisfação com a vida (i.e., aspectos cognitivos do bem-estar).

Diener e Lucas (2000) sublinham que a avaliação do BES implica sempre uma observação do próprio indivíduo ou auto-avaliação, não podendo ser avaliada a partir de indicadores externos definidos por terceiros, sendo que a avaliação que cada indivíduo faz da sua vida é realizada mediante concepções subjectivas, construídas pela interacção entre as suas expectativas, valores, emoções e experiências prévias. Podemos, por isso, considerar que o bem-estar é um sentimento subjectivo, que obedece a critérios padronizados pelo próprio indivíduo, daí que, para alguns indivíduos, o bem-estar dependa do desempenho profissional, e para outros da relação com a família e amigos, ou, por outro lado, da riqueza, prestígio e poder pessoal; para outros ainda, o bem-estar poderá estar associado à saúde, ao conforto associado a possuir o suficiente para satisfazer as necessidades do quotidiano, ou às condições para atingir a realização pessoal.

Albuquerque e Lima (2007) destacam que o BES é multidimensional, já que integra uma componente cognitiva relativa aos juízos sobre a satisfação com a vida, e uma componente afectiva que remete para as reacções emocionais positivas ou negativas, em concordância com os juízos individuais, dado que as pessoas reagem diferentemente perante situações semelhantes, fruto das suas expectativas, valores e experiências de vida.

Finalmente, para melhor compreendermos a distinção entre BES e BEP, importa também mencionar o estudo de Novo (2003), de acordo com o qual o BES constitui um campo de estudo que integra as dimensões de afecto e satisfação com a vida, e o BEP outro campo de estudo que inclui os conceitos de auto-aceitação, autonomia, controlo sobre o meio, relações positivas, propósito na vida e desenvolvimento pessoal.

1.2. Bem-estar psicológico.

A abordagem do BEP adopta a visão eudaimónica da felicidade, ou seja, refere-se não apenas à felicidade hedónica, mas também à realização do potencial pessoal e à conquista das metas fundamentais de vida, remetendo para uma noção de funcionamento global do indivíduo (Pinto, 2009).

Ryff e Keyes (1995) concebem o BEP, tanto do ponto de vista teórico como operacional, como um conceito multidimensional estruturado de acordo com seis elementos: autonomia; auto-aceitação; crescimento pessoal; propósito de vida; relacionamento positivo com os outros; e domínio do ambiente.

A *autonomia* respeita ao uso de padrões internos de auto-avaliação, à resistência perante a aculturação e à independência em relação a aprovações externas; a *auto-aceitação* consiste no aspecto central da saúde mental, já que revela elevado nível de autoconhecimento, óptimo funcionamento e maturidade, bem como atitudes positivas sobre si mesmo; o *crescimento pessoal* traduz-se na necessidade de constante crescimento e aperfeiçoamento pessoal, assim como na abertura a novas experiências, características que permitem ser bem-sucedido nos desafios que se apresentam em diferentes fases da vida; o *propósito de vida* concretiza-se na manutenção de objectivos e na persecução de direcção e atribuição de significado ao longo da vida; o *relacionamento positivo com os outros* associa-se a sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos e à capacidade de manter relações de proximidade e de identificação com os outros; por fim, o *domínio do ambiente* prende-se com a capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, através da participação activa no seu meio e da manipulação e controlo de ambientes complexos.

Como vimos anteriormente, o BES é avaliado em função das avaliações de satisfação com a vida e do balanço entre afectos positivos e negativos que revelam, ou não, felicidade, já o BEP surge das formulações psicológicas sobre o desenvolvimento humano e das capacidades efectivas para enfrentar os desafios da vida.

Para Diener e Scollon (2003), o BEP traduz a avaliação subjectiva que os indivíduos fazem das suas vidas, tendo em consideração a satisfação com a vida, a felicidade, as emoções agradáveis, os sentimentos de realização pessoal, de satisfação com o trabalho e a qualidade de vida, em detrimento de sentimentos negativos e desagradáveis. Deste modo, o BEP não remete propriamente para a noção de saúde psicológica, reflectindo antes o bem-estar necessário para se

considerar que se está bem na vida. Em consonância, o BEP associa-se a indivíduos que se auto-valorizam, mais auto-confiantes, que se sentem mais capacitados para ajustar e controlar a realidade em que se inserem. Conclui-se portanto, que o BES remete para a avaliação da satisfação com a vida e para afectos positivos e negativos que indicam, ou não felicidade, enquanto que o BEP tem subjacente formulações psicológicas relativas ao desenvolvimento humano e às capacidades pessoais para resolver eficazmente os diferentes desafios que surgem ao longo da vida.

1.3. Bem-estar no trabalho.

O trabalho é uma actividade social, e como todas as actividades sociais, pode ser fonte de bem-estar ou de mal-estar, sendo que são os factores psicossociais associados ao trabalho que constituem essa mesma fonte. Quando nos referimos aos factores psicossociais do trabalho, remetemos para os factores ambientais e do contexto laboral em si mesmo, mas também para os pessoais e demográficos. É a configuração desses factores em cada caso particular que determinarão se o trabalho é percebido como fonte de bem-estar ou não (Córdoba, 2010).

Na sua origem, a noção de trabalho estava associada à ideia de sofrimento, noção bastante clara, aliás, se remontarmos à origem etimológica da palavra “trabalho”, derivada de *tripalium*, o termo em latim para instrumento de tortura (Lhuillier, 2005). Ainda que o conceito de trabalho tenha evoluído, a dimensão pejorativa parece perdurar através da noção de esforço e da ideia de mobilização de recursos para atingir fins e objectivos. O trabalho constitui uma realidade social vigente na nossa sociedade e cultura em relação ao qual os indivíduos assumem um determinado posicionamento (Peiró, 1993); na sociedade actual, deparamo-nos com uma mudança nos valores, tendo partido dos económicos e de segurança, mais tradicionais, para chegar a uma maior preocupação com qualidade de vida (Inglehart, 1977).

Segundo Giddens (1997), o trabalho corresponde à realização de tarefas que envolvem esforço mental e físico, e tem como objectivo a produção de bens e serviços que visam satisfazer necessidades humanas. Já McDaid, Curran e Knapp (2005), destacam o papel vital do trabalho, já que ele que possibilita uma remuneração e, como consequência, uma maior segurança financeira que aumenta as oportunidades de adquirir bens materiais. De outro modo, o trabalho é toda a actividade humana que transforma a natureza, com a finalidade de produzir bens e serviços, em troca de um pagamento ou recompensa, constituindo, ulteriormente, fonte de riqueza e desenvolvimento dos países (McDaid, Curran, & Knapp, 2005).

De forma mais genérica, o trabalho pode ser considerado sob o ponto de vista da relação social, da relação salarial, ou da actividade de produção social ou intelectual. À noção de trabalho são atribuídos diversos significados, já que se lhe associam vários sentidos, desde a subsistência, ao sentido existencial, de estruturação da personalidade, à identidade do indivíduo ou ao reconhecimento social, sem esquecer o papel central que desempenha na organização da sociedade.

Jahoda (1981; 1987) aborda este tema, distinguindo as funções psicossociais do emprego: a motivação positiva para o trabalho, a realização individual, a estruturação da identidade, a definição do estatuto social, a realização de actividades estruturadas e os meios da organização do tempo e das relações sociais.

Do ponto de vista social e psicológico, Castel (1998) e Dejours (1998) defendem que o trabalho é o vector fundamental da integração e da coesão social, e que a identidade e a realização pessoal passam em grande medida pelo reconhecimento social ligado ao trabalho. Como sublinha Lhuillier (2005), no trabalho é desenvolvida a identidade individual, a qual permite ao indivíduo criar, manifestar e fazer reconhecer a sua singularidade mediante as suas práticas e, conseqüentemente, obter prazer das actividades que realiza.

Chambel (2005) e Danna e Griffin (1999) consideram que as experiências no trabalho afectam o indivíduo, tendo implicações na sua saúde e bem-estar que podem ter conseqüências tanto para o trabalhador, como para a organização em que trabalha; as conseqüências individuais prendem-se com aspectos fisiológicos, psicológicos e comportamentais, já as organizacionais estão relacionadas com produtividade, absentismo e custos com seguros de saúde. Danna e Griffin (1999) sublinham que as experiências vividas no trabalho, de natureza física, emocional ou social, têm impacto noutros domínios, nomeadamente na família. Na verdade, a vida pessoal e a vida no trabalho não são entidades separadas, ao contrário, são domínios interrelacionados, com efeitos recíprocos. O trabalho pode ter uma repercussão substancial no bem-estar afectivo dos trabalhadores, mas, a qualidade do bem-estar destes no trabalho influi no seu comportamento, na sua tomada de decisões e na interacção com os colegas, influenciando ainda a vida familiar e social.

O conceito de bem-estar no trabalho (BET) assume-se como uma nova perspectiva de investigação, apoiada na Psicologia Positiva, que enfatiza os aspectos positivos dos indivíduos e das organizações, procurando identificar estratégias psicológicas que promovam a melhor forma de enfrentar as situações adversas, em

oposição às abordagens que enfatizam o *stress* e os mecanismos geradores de doenças.

O conceito de BET, muito influenciado por Diener, Scollon e Lucas (2003), tem por base o conceito de BES, ou seja, assenta num modelo hierárquico de felicidade, de satisfação geral com a vida e em domínios específicos, como no trabalho. Este modelo entende o BET como um constructo psicológico multidimensional, integrando três conceitos com conotações positivas de prazer no contexto de trabalho: a *satisfação com o trabalho*, como o prazer resultante do ambiente, dos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, bem como do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção e da satisfação proporcionada pelas tarefas realizadas; o *envolvimento com o trabalho* e o seu reflexo na auto-estima; e o *comprometimento organizacional afectivo* como seja a adopção dos objectivos da organização. Também Siqueira e Padovan (2008) consideram que o conceito de BET compreende as três componentes enunciadas por Diener et al. (2003): a satisfação com o trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afectivo, dimensões que os investigadores consideram ser vínculos positivos com o trabalho. Aprofundando o significado de cada uma destas componentes, Siqueira e Padovan (2008) referem que a satisfação com o trabalho remete para o estado emocional positivo ou de prazer, resultante das experiências de trabalho; o envolvimento com o trabalho constitui o grau em que o desempenho de um indivíduo no trabalho afecta a sua auto-estima; o comprometimento organizacional afectivo traduz-se no estado em que um indivíduo se identifica com uma organização específica e com os seus objectivos.

O prazer no trabalho está ligado às acções que o indivíduo reconheça como suas, que correspondam aos seus valores, aos seus ideais, nas quais se sinta responsável e autónomo, encontrando assim o sentido e o reconhecimento dessas acções, simultaneamente, aos seus olhos e aos olhos dos outros. Desta forma, concentram-se no BET a perspectiva hedónica do BES e a perspectiva eudaimónica do BEP (Pinto, 2009).

Conclui-se portanto, que o BET é um constructo psicológico multidimensional, constituído por vínculos afectivos positivos com o trabalho e com a organização, em relação directa com o reconhecimento da existência de práticas justas, o qual gera uma percepção de suporte organizacional concretizada em comportamentos de civismo na organização (Pinto, 2009).

Van Horn et al. (2004) propõem uma estrutura do BET baseada no BEP, partindo do pressuposto de que o BET consiste na avaliação positiva das várias características do trabalho, incluindo por isso aspectos afectivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos, sendo que a dimensão afectiva do BET se estrutura a partir de afectos, ou seja, emoções, comprometimento organizacional, exaustão emocional e satisfação. Nessa senda, Warr (2003) define BET em termos unicamente afectivos (humores e emoções), mas mais recentemente, porém, Warr (2007) passa a distinguir dois elementos centrais no BET: a felicidade hedónica, correspondente aos sentimentos de prazer vivenciados; e os aspectos eudaimónicos, como o desenvolvimento de atributos e do potencial pessoal e de realização e expressão de si mesmo. Podemos então definir o BET, por um lado, como a prevalência de emoções positivas no trabalho, mas também como a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve o seu potencial e alcança as suas metas de vida, incluindo deste modo, tanto os aspectos afectivos como os cognitivos, os elementos hedonistas, como os eudaimónicos.

Para Keyes e Haidt (2003), a presença de sentimentos positivos nos trabalhadores traduzem-se na sua felicidade e produtividade. Pelas concepções mencionadas, no BET poderemos constatar a perspectiva hedónica quando existe prazer com a função exercida, mas também a perspectiva eudaimónica, quando o indivíduo reconhece que essa função traduz práticas compatíveis com os seus valores e ideais.

Harter, Schmidt e Keyes (2002) realçam que o BET é do interesse das comunidades e organizações, e que é competência no local de trabalho prevenir a doença mental e promover o bem-estar, de modo compatível com a missão da saúde pública (OMS).

Tendo em mente que a satisfação com o trabalho representa o julgamento positivo ou negativo que um indivíduo faz sobre o seu trabalho ou determinada situação laboral (Weiss, 2002), constituindo-se como componente do bem-estar no trabalho, torna-se pertinente que consideremos tanto os níveis de bem-estar, como os de satisfação com o trabalho, no estudo do impacto da percepção de cultura organizacional nestes dois indicadores de saúde mental dos trabalhadores. Assim, seguir-se-á um aprofundamento do constructo de satisfação com o trabalho mediante a sua definição, contextualização, e identificação das causas que se lhe associam.

2. Satisfação com o trabalho.

A satisfação com o trabalho é uma das variáveis de maior relevo nos estudos organizacionais, e das mais estudadas no âmbito da Psicologia das Organizações (Staw & Ross, 1985).

Segundo Glatzer (1987), a satisfação pode ser expressa em diferentes níveis, desde satisfação com a vida em geral, até à satisfação proveniente de domínios específicos da vida, como é o caso do trabalho. A satisfação com a vida pode ser entendida como a avaliação global que a pessoa faz da sua vida, nas suas várias dimensões, mediante a análise dos aspectos que contribuem para a felicidade ou para a infelicidade. Para Keyes e colaboradores (2002), a satisfação com a vida corresponde ao julgamento que o indivíduo faz sobre a sua vida, reflectindo a avaliação que faz da proximidade ou distância relativamente às suas aspirações.

Já para Wright e Cropanzano (2004), a satisfação com o trabalho corresponde ao resultado da avaliação que os indivíduos fazem do seu trabalho e da vida em geral. Como podemos ler em Vala et al. (1994), desde que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa, dando lugar à valorização do factor humano, a temática da satisfação com o trabalho constituiu-se como alvo de interesse por parte dos teóricos, investigadores e gestores. Refira-se, aliás, que esta tem sido “uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional” (Cunha et al., 2007, p. 178) desde 1935, quando Robert Hoppock publicou o livro *Job Satisfaction*.

Warr, Cool e Wall (1979) afirmam que os estudos dedicados à satisfação com o trabalho assumiram diferentes formas desde o trabalho pioneiro de Hoppock (1935): alguns investigadores preferiram obter *scores* de satisfação geral (e.g. Brayfield & Rothe, 1951; Quinn et al., 1974), outros utilizaram instrumentos especialmente construídos para avaliar as diferentes facetas da satisfação. Por exemplo, o *Job Description Index* (Smith et. al., 1969) inclui subescalas que medem atitudes em relação ao salário, perspectivas de promoção, às tarefas em si, à supervisão e aos colegas, já o *Worker Opinion Survey* (Cross, 1973) adicionou uma subescala para medir sentimentos em relação à organização como um todo. Contudo, Warr et al. (1979) são da opinião de que estes instrumentos de avaliação apresentam vantagens diversas, como a ênfase nas características extrínsecas da satisfação e quase exclusão de componentes intrínsecos. Na sua investigação, Warr et al. (1979) consideram que a satisfação com o trabalho corresponde ao grau em que um indivíduo reporta satisfação com as características extrínsecas e intrínsecas do

trabalho, e propõem a distinção entre *total job satisfaction* (soma de todos os itens da escala) e *overall life satisfaction* (satisfação com a vida como um todo).

A satisfação com o trabalho é um fenómeno complexo, uma vez que se trata de um estado subjectivo que varia de pessoa para pessoa, ao longo do tempo e em função das circunstâncias, estando sujeita a influências por parte de forças internas e externas ao ambiente de trabalho (Pinto, 2009). O interesse dos investigadores na satisfação com o trabalho fundamenta-se na ideia de que esta é um dos resultados humanos do trabalho mais relevante, e na sua associação ao desempenho, ou seja, tem vindo a ser defendida a crença de que trabalhadores mais satisfeitos são mais produtivos, nexos de causalidade que, contudo, não tem encontrado correspondência nos resultados empíricos (e.g., Lima, Vala & Monteiro, 1994). Ainda em relação às variáveis com influência no desempenho, refira-se que a motivação parece ser mais influente no desempenho e resultados produtivos do que a satisfação; a satisfação, tal como as restantes atitudes face ao trabalho, respeita às avaliações e afectos sobre objectos, condições e resultados, já a motivação concerne ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes que visam a conquista de objectos, condições e resultados (Schneider, 1985). Em conformidade, Thierry e Koopman-Iwemw (1984) definem satisfação como o grau de bem-estar vivido no trabalho. A definição mais reconhecida de satisfação é, porém, a de Locke, segundo o qual esta corresponde a “um estado emocional positivo e de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Locke, 1976, p. 10).

Staw e Barsade (1993) descobriram que os trabalhadores mais satisfeitos eram também os mais produtivos, contudo, consideram que o desempenho tem uma base disposicional, ou seja, estes autores acreditam que os indivíduos com níveis mais elevados de afecto positivo apresentam melhores resultados em tarefas que envolvem a tomada de decisão ou o relacionamento interpessoal. Os indivíduos com níveis elevados de afectividade positiva são caracterizadas como entusiásticas e activas, tendem a possuir um sentido de bem-estar, e vêem-se a si próprias como agradáveis, auto-eficazes, tendendo também a experienciar emoções positivas e estados de humor agradáveis; por oposição, aqueles que apresentam níveis mais reduzidos de afecto positivo são descritas como vagarosas, com uma baixa percepção de auto-eficácia e bem-estar geral (Cunha et al., 2007).

Wright e Cropanzano (2004) distinguem a satisfação com o trabalho da felicidade, defendendo que a primeira corresponde a um constructo mais restrito e operacionalizado cognitivamente, enquanto que a felicidade é um constructo mais

amplo e operacionalizado a nível afectivo. Locke (1976) e Locke e Latham (1984), em relação à satisfação com o trabalho, assinalam que os factores influentes e promotores da mesma são designados como psicossociais, abrangendo: as necessidades e habilidades pessoais, a cultura, as condições e ambiente, o conteúdo, as possibilidades de promoção, o reconhecimento e relações com colegas, superiores e subordinados, as características da supervisão e gestão, as políticas e competências da organização; ademais, estes factores psicossociais podem, por meio de percepções e experiências no trabalho, ter influência sobre a saúde e o desempenho.

Vala et al. (1994) explicam a satisfação organizacional considerando três níveis: as variáveis situacionais, as individuais e as de interacção social; nas situacionais são incluídas as características da função, as características do processo de tomada de decisão e as características do reforço; nas individuais, inclui-se a discrepância entre as expectativas e as respostas da organização; nas de interacção social, consideram-se a comparação social, o processamento social da informação e a cultura organizacional.

Na tentativa de explicar a satisfação com o trabalho, surgiram diversos modelos, susceptíveis de ser organizados em três tipos: as políticas e práticas organizacionais (e.g., política salarial, estilos de chefia, processo decisional); as características da função (e.g., variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback* das tarefas); e as características individuais (e.g., auto-estima, *locus* de controlo, necessidade/ motivação de sucesso). Assim, o estudo da satisfação com o trabalho, enquanto conceito multidimensional, poderá ser organizado e compreendido a partir de três grandes modelos de investigação: *modelos centrados no indivíduo*, que procuram identificar as influências disposicionais dos indivíduos; *modelos centrados no trabalho*, que analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação; e ainda, *modelos centrados nas interacções*, os quais investigam o modo como a satisfação pode ser explicada pelo grau de ajustamento entre as características individuais e as características do trabalho (Cunha et al., 2007).

Dada a multidimensionalidade do conceito, são referidas na literatura várias facetas da satisfação com o trabalho: satisfação com a tarefa; satisfação com a remuneração; satisfação com a chefia; satisfação com a equipa; satisfação com os colegas; satisfação com a avaliação de desempenho e satisfação com as promoções. Refira-se ainda que a satisfação pode ser extrínseca (e.g., a satisfação com a função resulta daquilo que ela pode proporcionar) ou intrínseca (e.g., a satisfação é conseguida pela realização do trabalho) (Cunha et al., 2007).

Diener et al. (1999) referem que as pessoas que estão satisfeitas com as suas vidas tendem a encontrar mais satisfação com o trabalho, sugerindo que a satisfação em geral com a vida e a satisfação associada ao trabalho se complementam e mutuamente se influenciam. Judge e Locke (1993), sobre a relação existente entre o trabalho e a vida, argumentam que o trabalho é uma parte da vida e, portanto, é tido em conta quando avaliamos a satisfação com vida em geral.

Paschoal e Tamayo (2008) afirmam que a satisfação com o trabalho tem sido considerada como o único indicador de BET, no entanto, são da opinião de que esta abordagem é muito limitada, sublinhando que, apesar de a satisfação ser tratada por Van Horn e colaboradores (2004) como único elemento definidor de BET, a satisfação com o trabalho seria melhor compreendida enquanto constructo integrado nesse bem-estar. Nesse sentido, Danna e Griffin (1999) sustentam que o estudo do BET é mais completo quando nele se inclui a satisfação com o trabalho como um dos seus componentes, propondo deste modo que o conceito de bem-estar abarca a satisfação pessoal, na qual se inclui, entre outras, a satisfação com o trabalho. Para estes autores, satisfação/ insatisfação com a remuneração, oportunidades de promoção, chefias e colegas, e com o próprio trabalho, fazem parte da interpretação do BET.

Para Parker et al. (1997) e Warr (1994), a satisfação com aspectos psicossociais do trabalho é tida como um dos constituintes da felicidade no trabalho, e tem sido operacionalizada como um dos aspectos representativos de bem-estar do trabalhador (BET). Assim, a satisfação com o trabalho assume-se como conceito de extrema relevância para a compreensão, tanto da satisfação pessoal, como do BET, dado que o BET representa uma das dimensões da vida do indivíduo passível de promover satisfação.

Nos últimos anos, existiu um grande avanço no estudo dos processos psicossociais de âmbito laboral, o qual permitiu a elaboração de múltiplos modelos e teorias relativas à saúde mental em contexto laboral (Córdoba, 2010). O modelo vitamínico (Warr, 1987) assume que a saúde psicológica é um conceito multidimensional e complexo, e identifica um conjunto de determinantes ambientais da saúde mental, estabelecendo o modo segundo o qual esses determinantes influenciam a saúde mental (Lloret & González-Romá, 1994).

3. Causas da satisfação.

Como vimos anteriormente, a satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de factores percebidos pelos trabalhadores como mais ou menos ajustados às suas expectativas. As causas da satisfação podem ser divididas, segundo Cunha et al. (2007), em causas pessoais e causas organizacionais; por sua vez, as causas pessoais podem subdividir-se em factores demográficos e diferenças individuais, e as organizacionais reflectem factores como o salário, o trabalho em si, as perspectivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas de trabalho.

a) Causas pessoais.

As variáveis demográficas consideradas mais frequentemente são a idade e o sexo. No que diz respeito à idade, a investigação indica que os trabalhadores mais jovens tendem a sentir-se menos satisfeitos do que os trabalhadores mais velhos (Luthans, 1989). Estes dados poderão dever-se ao facto de os trabalhadores mais jovens ocuparem, normalmente, posições hierárquicas mais baixas, bem como funções de menor responsabilidade; por outro lado, poderão ter subjacente a percepção de desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho.

Já no que concerne ao sexo, estudos indicam que as mulheres revelam níveis de satisfação inferiores aos dos homens (e.g., Dubno, 1985), o que poderá ser explicado por factores como a desigualdade de oportunidades e a diferença salarial, desfavorável às mulheres; refira-se, no entanto, alguns estudos que sugerem níveis de satisfação superiores nas mulheres (e.g., Graham & Welbourne, 1996). Tendo em conta os resultados díspares quando se trata de apurar a variável independente sexo, podemos concluir pela não existência de diferenças significativas no efeito desta variável sobre a satisfação (Jayaratne, 1993) e considerar que as encontradas se devem ao efeito de outras variáveis como o estatuto e as oportunidades de carreira (Cunha et al., 2007).

b) Causas organizacionais.

O salário é tido como um dos determinantes fundamentais da satisfação organizacional, primeiramente, porque o dinheiro permite o acesso à resolução de necessidades individuais; depois, porque garante estatuto, prestígio e reconhecimento social. Outra possível causa da satisfação prende-se com o trabalho em si, sendo que

o mesmo pode ser o resultado de uma função rica do ponto de vista motivacional (Hackman & Oldham, 1980). Nesse sentido, destacamos os resultados obtidos por Loher et al. (1985): as características da função, como a autonomia e o recebimento de *feedback*, são factores potenciais de satisfação; os indivíduos respondem de forma diferente às mesmas características, o que poderá implicar que pessoas mais desejosas de autonomia ficam mais satisfeitas quando encontram essa característica na função que executam, e que indivíduos mais motivados para o sucesso obtenham maior satisfação quando obtêm *feedback* do exercício da função (Cunha et al., 2007).

As oportunidades de promoção são igualmente fonte de satisfação, na medida em que constituem ganhos, não apenas ao nível da remuneração, mas também do estatuto e do prestígio. As características da supervisão são outra das causas da satisfação, destacando-se, como atributos relevantes, a orientação do supervisor para as pessoas/ relacionamento, bem como o estilo de liderança participativo (Miller & Monge, 1986; Yukl, 1998). Importa ainda mencionar as características dos colegas; ainda que as características dos colegas sejam um pouco periféricas no que respeita ao trabalho, um ambiente social agradável pode assumir-se como fonte de apoio e bem-estar relacional (Cunha et al., 2007). Finalmente, referem-se as condições físicas de trabalho, embora os estudos sugiram que estas só terão influência nos níveis de satisfação quando há uma degradação evidente das mesmas (Herzberg, 1996).

4. Bem-estar afectivo no trabalho.

Warr (1987), que considera que o BEP ocupa um papel central na avaliação do grau de saúde mental do indivíduo, identificou cinco dimensões influentes na saúde mental, mormente: o *bem-estar afectivo* (i.e., quando o indivíduo se sente bem internamente, dimensão muito relacionada com a auto-estima); a *competência* (i.e., um dos recursos psicológicos de que as pessoas se utilizam para resolver problemas diversificados); a *autonomia* (i.e., ter habilidades pessoais para resistir às influências ambientais e elaborar a sua própria opinião e acção); a *aspiração* (i.e., manter o interesse em integrar-se no ambiente, procurar crescer e desenvolver-se); e o *funcionamento integrado*, que remete para a pessoa como um todo, perfazendo as múltiplas correlações entre todas as dimensões anteriores (Warr, 1987, 1994).

Daniels et al. (1997) sublinham que, na investigação organizacional, existe uma grande tradição teórica e empírica que enfatiza as relações entre o bem-estar afectivo e os resultados alcançados na organização, sendo que a frequência de afectos positivos e negativos indicam o bem-estar afectivo (Diener & Larson, 1993). Por muitas

vezes ser operacionalizado como satisfação com o trabalho, considera-se que esta última definição representa a orientação afectiva positiva ou negativa em relação ao trabalho, ou às suas características intrínsecas e extrínsecas (Clegg & Wall, 1991; Evans, 1969).

Se inicialmente a investigação partiu de uma visão de bem-estar psicológico com um contínuo bipolar, abrangendo sentimentos de bem-estar num extremo e de mal-estar no extremo oposto (Lloret & González-Romá, 1994), as investigações mais recentes defendem um enfoque bidimensional (Russel, 1979, 1980; Zevon & Tellegen, 1982), e patenteiam a existência de duas dimensões ortogonais na estrutura das emoções e do humor: “Prazer” e “Activação” (Russel, 1979, 1980; Watson & Tellegen, 1985; Watson, Clark & Tellegen, 1988; Zevon & Tellegen, 1982).

Muitos estudos examinaram o impacto do trabalho na saúde mental associada, ou não, ao trabalho, contudo, Warr (1990) defende ser necessário desenvolver medidas de bem-estar afectivo, competência subjectiva e aspiração. No campo da investigação ocupacional e, particularmente na avaliação do bem-estar afectivo, vários autores identificaram as duas dimensões “prazer” e “activação” (Mackay et al., 1978; Matthews et al., 1990; Russel, 1980; Thayer, 1989; Watson & Tellegen, 1985).

Warr (1990) propõe uma abordagem à avaliação do bem-estar afectivo assente em três eixos principais (“prazer”, “ansiedade-conforto” e “depressão-entusiasmo”), úteis na avaliação em contextos associados, ou não, ao trabalho. As várias medidas de bem-estar afectivo no trabalho têm abrangido facetas como a satisfação, a alienação em relação ao trabalho, a vinculação com o trabalho, a tensão laboral, a depressão, o *burnout*, o envolvimento e a moral associados ao trabalho (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981). Já as medidas livres de contexto têm vindo a centrar-se na satisfação com a vida, a felicidade, os afectos positivo e negativo, a ansiedade, a depressão, a disforia e a auto-estima (Diener, 1984; Goldberg, 1972).

4.1. Modelo vitamínico.

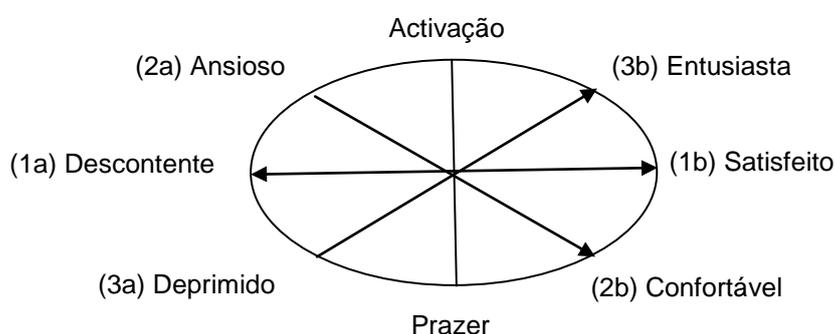
O modelo de Peter Warr (1987) propõe que o bem-estar psicológico do indivíduo, medida central da saúde mental, depende do que o seu ambiente psicossocial lhe proporciona ao nível das oportunidades de experiências positivas e de como estas são percebidas e aproveitadas, relacionando as características do trabalho e a adaptabilidade do indivíduo a esse ambiente, de acordo com as suas características pessoais.

Este modelo ecológico de saúde mental relaciona aspectos psíquicos individuais com aspectos sociais, estudando a saúde mental como um processo que se desenvolve a partir dessas interações; para explicar essa mesma relação, o autor recorre à analogia entre as vitaminas e a saúde física, isto é, dado que a carência de vitaminas perturba a saúde física e que a sobredosagem destas não implica um “super-funcionamento” do organismo, mas antes um impacto negativo. Assim, também o não atendimento do bom funcionamento psicossocial acarretaria uma deterioração do bem-estar psicológico, e o excesso de vitaminas, a partir do seu limiar de saturação, também afectaria o bem-estar psicológico do trabalhador (Pinto, 2009). Segundo Martínez (2000), esta abordagem tem o mérito de ser um dos primeiros modelos integrais que postula uma perspectiva da inserção profissional que tem em conta, tanto os factores individuais (incluindo os de natureza psicológica), como os factores sociais e a respectiva interactividade entre ambos.

Um determinado nível de satisfação ou descontentamento pode coincidir com níveis altos ou baixos de activação mental, sendo que esta última pode ser agradável ou desagradável (Córdoba, 2010). Para medir o constructo de bem-estar psicológico, Warr (1987) identifica três dimensões de medida primárias, não considerando o nível de activação relevante para medir o bem-estar, uma vez que o nível de activação não determina por si mesmo o nível de bem-estar, mas antes a qualidade associada a essa activação, atribuída pela dimensão descontentamento-contentamento (Lloret & González-Romá, 1994). Assim, as três dimensões com as quais se operacionaliza o constructo de bem-estar psicológico são (Figura 3): dimensão 1, eixo *descontentamento-contentamento* (este eixo coincide com uma das dimensões ortogonais originais – contentamento/ satisfação – e integra conceitos desenvolvidos previamente como a satisfação com o trabalho, a auto-realização e o compromisso com a organização); dimensão 2, eixo *ansiedade-conforto* (esta dimensão situa o indivíduo num contínuo cujos pólos correspondem a experiências ou sentimentos de ansiedade, desconforto e preocupação e, por outro lado, de tranquilidade, contentamento e calma); dimensão 3, eixo *depressão-entusiasmo* (situa o indivíduo num contínuo cujos pólos correspondem a experiências ou sentimentos de depressão e pessimismo e, por outro lado, de alegria, entusiasmo e optimismo) (Córdoba, 2010). Desta forma, “a qualidade específica do afectos deriva de ambas as dimensões (prazer e activação), e pode ser resumida em termos da sua localização em relação ao centro da figura” (Warr, 1987, p. 28). A este propósito, acrescenta-se que os sujeitos caracterizados por uma boa saúde mental tendem a apresentar emoções localizadas

na metade direita da figura, o que não significa que não possam experienciar, ocasionalmente, emoções correspondentes à metade esquerda, sendo que o elemento distintivo entre indivíduos mentalmente saudáveis e indivíduos que não o são é a duração, ou seja, os indivíduos menos saudáveis experienciam os sentimentos associados à metade esquerda da figura de forma mais prolongada (Córdoba, 2010).

Figura 3 – Os três eixos principais na medição do bem-estar afectivo (baseado em Warr, 1990).



Importa também sublinhar que estas componentes de saúde mental são influenciadas por um conjunto de determinantes ambientais (figura 4), são eles (Warr, 1990, 1994): a *oportunidade para o controlo* (i.e., o indivíduo pode controlar as actividades e outros acontecimentos); a *oportunidade para o uso de competências* (i.e., o indivíduo utiliza e desenvolve conhecimentos, capacidades e habilidades pessoais); as *metas geradas no meio* (i.e., o indivíduo alcança os objectivos/ metas que lhe são propostos); a *variedade* (i.e., a variedade de estímulos proporcionados pelo ambiente); a *previsibilidade* (i.e., relacionada com a compreensão do ambiente de trabalho, seja em relação à planificação de futuras tarefas, seja nas relações com outras pessoas); a *clareza da informação relevante* (i.e., grau em que o indivíduo recebe *feedback* sobre as consequências das suas acções, em que o comportamento de outros indivíduos é previsível, e em que sabe o que é esperado de si); a *disponibilidade económica* (na medida em que o trabalho contribui para a sobrevivência do indivíduo na sociedade); a *segurança física* (i.e., respeitante à protecção da pessoa; controlo dos níveis de humidade, temperatura, estímulos visuais e auditivos, entre outros); a *oportunidade para contactos interpessoais* (enquanto oportunidades promotoras de interacções entre as pessoas); e a *valorização social* (na medida em que o ambiente proporciona uma posição na estrutura social). As características enunciadas são tidas como vitaminas para a saúde mental em todos os

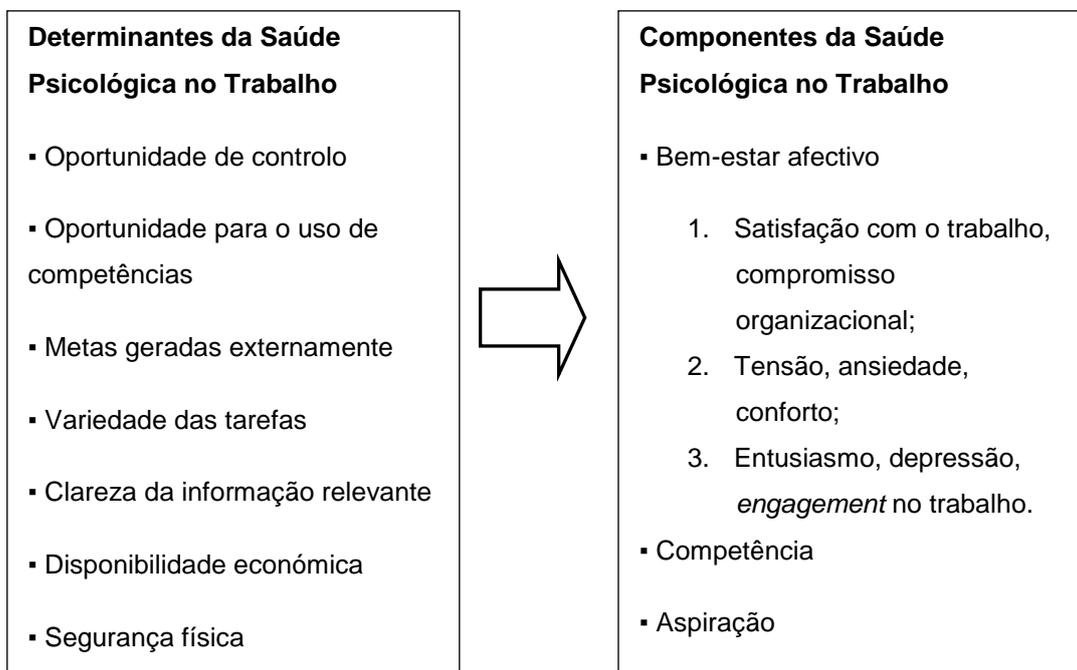
tipos de ambiente, mas particularmente no trabalho, como condicionantes do bem-estar psicológico do trabalhador (Pinto, 2009). Acresce que este modelo de saúde mental estabelece o tipo de relação esperada entre cada factor determinante e a saúde mental, ou seja, é esperado que níveis baixos em qualquer dos factores diminuam o nível de saúde mental dos trabalhadores, e que à medida que um dos factores aumenta, aumente também a saúde mental. Contudo, estas relações não são lineares, uma vez que superado o nível óptimo destes factores determinantes podem produzir-se dois tipos de reacção:

- a) Os aumentos nos níveis dos factores deixam de ser acompanhados por aumentos na saúde mental (i.e., *constant effect*, que sucede com os determinantes ambientais “disponibilidade económica”, “segurança física” e “posição socialmente valorizada”);
- b) Os aumentos produzem o efeito contrário, reduzindo a saúde mental (*additional decrement*, que sucede com os restantes determinantes ambientais) (Córdoba, 2010).

De modo geral, o bem-estar afectivo não é determinado exclusivamente pelo ambiente actual; muito embora as características do trabalho possam ter um efeito substancial, o bem-estar é também resultante de alguns aspectos da personalidade, ou seja, os indivíduos diferem no seu nível de bem-estar, assim como nas suas reacções a determinadas características do trabalho. Por outras palavras, as diferenças de personalidade significativas são descritas em função das disposições afectivas contínuas dos indivíduos: o traço de personalidade da afectividade positiva caracteriza-se por uma visão geralmente optimista do futuro, emoções de tendência positiva e comportamentos extrovertidos; de forma oposta, a afectividade negativa consiste na disposição para experienciar estados emocionais negativos, sentimentos de nervosismo e ansiedade (Córdoba, 2010). Assim, as afectividades positiva e negativa são tidas como traços, isto é, são relativamente constantes, já o bem-estar concebe-se como um estado emocional variável em resposta às actividades de cada momento e às influências do ambiente. O bem-estar afectivo pode ser considerado a partir de dois pontos de vista: numa perspectiva mais concreta, faz-se referência a um âmbito específico, como um local de trabalho (aborda-se o bem-estar relacionado com o trabalho e utilizam-se, para a sua medição, escalas nas quais se estimam directamente os sentimentos de um indivíduo quando este se encontra no seu local de trabalho); não obstante, por vezes interessa analisar o bem-estar de maior alcance, o bem-estar geral (Córdoba, 2010).

Em suma, o modelo vitamínico parece ser útil ao fornecer um modelo conceptual que leva a um tipo de pensamento mais específico acerca do tema. A tomada em conta de aspectos como as características ambientais e os aspectos da saúde mental agrega muito do que está geralmente estabelecido, e vai para além de outros pontos de vista de variadas formas. Há um mérito particular em tentar agrupar ambientes de diversas situações e não meramente situações ambientais relativas ao trabalho; nessa medida, o modelo pode ser aplicado tanto a situações em que o trabalho seja pago, como em situações de desemprego (Warr, 1994). De forma geral, podemos caracterizar ambas as situações como positivas ou negativas nos termos de cada uma das nove características, e o movimento do indivíduo de uma para outra pode ser registada nos nove termos, com um impacto esperado na sua saúde mental como consequência (Warr, 1994). Desta forma, o modelo revela-se útil na predição da magnitude de qualquer transição, assim como na identificação de aspectos importantes de uma situação que é relativamente estável.

Figura 4: Modelo de saúde psicológica em contextos laborais (baseado em Córdoba, 2010).



Em conclusão, o modelo vitamínico de Warr possibilita a caracterização de situações em termos de nove categorias, tendo como princípio subjacente uma relação não linear com a saúde mental dos trabalhadores; adicionalmente, este

modelo pretende explicar de que forma as características pessoais podem moderar o impacto de determinadas características de um ambiente (Warr, 1994). A categorização criada por Warr tem como finalidade incluir e exceder outras abordagens teóricas como o *Job Characteristics Model* (e.g. Hackman & Oldham, 1980), o *Latent Functions Model of Employment and Unemployment* (e.g. Jahoda, 1982) e *Demand/ Control Model* (e.g., Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), bem como demonstrar que uma característica do trabalho pode tanto promover, como prejudicar a saúde mental do trabalhador, em função do nível e duração dessa mesma característica (Warr, 1994). Warr (1990; 1994) demonstrou através do seu modelo, que a maioria das características do trabalho apresenta associações curvilíneas com a saúde mental: das exigências do trabalho com a satisfação, a ansiedade e a depressão; da autonomia com a satisfação; e das exigências e da autonomia com a saúde mental dos indivíduos.

Este autor é um dos precursores na aplicação da corrente hedónica ao mundo do trabalho, já que passou a analisar a possibilidade das emoções também serem usadas como indicadores do BET. Mais recentemente, Warr (2007) passa a defender dois elementos centrais no BET, a felicidade hedónica, correspondente aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo, e os aspectos eudaimónicos, como o desenvolvimento de atributos pessoais, exploração do próprio potencial, realização e expressão de si mesmo.

4.2. Outros aspectos da saúde mental.

Os níveis de saúde mental, elevados ou baixos, reflectem-se não apenas no bem-estar afectivo, mas também nos comportamentos que ocorrem nas transacções com o ambiente. Segundo Warr (1990), esses comportamentos são conceptualmente distintos dos sentimentos implicados no bem-estar, ainda que na prática se observem algumas associações entre o comportamento e o bem-estar; nessa óptica, Warr (1987) propõe duas grandes componentes comportamentais: a competência (o indivíduo competente é aquele que apresenta recursos psicológicos adequados para lidar com experiências difíceis) e a aspiração (o indivíduo com aspirações é aquele que estabelece objectivos e realiza esforços activos para atingi-los, através de comportamentos motivados, estado de alerta perante oportunidades novas, e que se esforça por enfrentar desafios significativos do ponto de vista pessoal).

No estudo que desenvolveu em 1990, Warr verificou que as mulheres apresentavam um nível de entusiasmo com o trabalho significativamente superior ao

dos homens; por outro lado, e como se esperava, os indivíduos em posições hierárquicas superiores relatam um maior entusiasmo com o trabalho, embora as suas pontuações sejam significativamente mais baixas no eixo ansiedade-contentamento (ou seja, reportam mais ansiedade). Warr (1990) descobriu ainda diferenças significativas ao nível da idade no eixo ansiedade-contentamento, depressão-entusiasmo e competência laboral subjectiva, sendo os mais velhos a apresentar resultados mais elevados, em consonância com a investigação de Rhodes (1983).

Muitos estudos realizados no âmbito da Psicologia das Organizações defendem a existência de uma relação positiva entre os resultados de percepção da cultura organizacional e os índices de bem-estar e satisfação com o trabalho (e.g. Barguessoueu & Mthupa, 1997; Field & Adelson, 1982; Hellriegel & Slocum, 1974; Quinn & Spreitzer, 1991; Schneider & Snyder, 1975). Nesta investigação, pretendemos caracterizar a percepção de cultura organizacional e os níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores da organização em estudo, bem como analisar a relação entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e a satisfação, e finalmente, o papel da percepção de cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação. Desta forma, na segunda parte do estudo, dedicada ao estudo empírico, propomo-nos compreender o contributo da percepção de cultura organizacional para os níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores na organização em estudo.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo III – Método

1. Enquadramento Metodológico.

Depois de ter sido apresentada na primeira parte desta investigação o enquadramento teórico, passaremos agora à exposição da metodologia que orienta o estudo empírico, começando pela caracterização da amostra e descrição dos instrumentos de avaliação utilizados, para de seguida apresentar os procedimentos adoptados e as análises de dados efectuadas.

Uma parte das descobertas científicas mais significativas aconteceu por um processo que tem sido designado por serendipismo; a serendipia acontece quando alguém encontra algo que não procurava, como se fosse obra do acaso, ou dos desígnios do destino (Santos, 2005). De realce também, a antiga divergência existente entre as escolas empiristas (que postulavam que o conhecimento advém apenas da experiência e das sensações) e as inatistas (que por sua vez atribuíam valor a ideias inatas e desvalorizavam a experiência) (Pinto & Silva, 2003). Contudo, o desenvolvimento do estudo das ciências sociais tem conduzido a um afastamento da perspectiva empírica, para um processo de interacção entre o homem e meio envolvente, implicando a inclusão de outros factores como pensamento/ vivência e representações/ operações simbólicas. Assim sendo, podemos considerar que “ciência” ou “conhecimento científico” se referem a uma representação intelectualmente construída da realidade, recorrendo a objectivos e características consensuais que, articuladas, se independentizam de outras formas de conhecimento. Para tal, são necessárias a formulação de um problema, e a resolução ou solução do mesmo, através de actividades de pesquisa e investigação sistemáticas (Pinto & Silva, 2003).

Em todo caso, e não menosprezando o valor de anteriores descobertas, ou a validade de cada uma das correntes de pensamento supracitadas, o presente estudo tem como objectivo a descoberta científica, através da utilização de procedimentos estruturados em consonância com critérios aceites pela comunidade científica, com o propósito de produzir conhecimento com base no processamento de dados empíricos (Pinto & Silva, 2003).

Ao longo dos tempos, variáveis como bem-estar e satisfação no trabalho têm sido associadas à produtividade e saúde mental do trabalhador (Cunha et al., 2007);

nesta lógica, um trabalhador mais satisfeito com o seu trabalho produziria necessariamente mais, ajudando conseqüentemente a sua organização a atingir níveis de produtividade mais elevados. Os resultados empíricos produzidos por investigações nesta área de conhecimento não correspondem totalmente às afirmações anteriores, embora as mais recentes investigações venham trazer algum crédito e credibilidade a esta relação (Cunha et al., 2007). Torna-se assim necessário desenvolver abordagens mais complexas, tendo em conta outros factores que possam vir a contribuir de forma decisiva para esta dicotomia. A variável cultura organizacional assume particular destaque neste campo, uma vez que se revela central na forma como o trabalhador se relaciona com o seu trabalho e com a organização.

No âmbito da presente investigação, as variáveis supracitadas serão estudadas mediante um método designado por estudo de caso. Um estudo de caso pode ser caracterizado como o estudo que examina ou avalia determinado fenómeno no seu ambiente natural, empregando múltiplos métodos de recolha de informação para reunir informação de uma entidade (Fidel, 1992). O objectivo do estudo de caso é o de compreender o evento em estudo e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). De acordo com Yin (1994), o estudo de caso consiste numa abordagem metodológica desenhada para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos factores.

Nesta investigação, proceder-se-á ainda à realização de estudos correlacionais com o objectivo de analisar as relações entre as variáveis, e de forma a testar as hipóteses de que existem relações entre as variáveis percepção de cultura organizacional e bem-estar e satisfação dos colaboradores da organização em estudo; através do estudo correlacional, torna-se possível saber se essa relação de facto existe, qual a sua intensidade e em que sentido se estabelece, sendo que para avaliar e expressar em termos quantitativos o grau e o sentido da relação entre variáveis, serão utilizados coeficientes de correlação (Henriques, Neves & Pesquita, 2004).

2. Contextualização e definição dos objectivos da investigação.

As investigações realizadas na área da cultura organizacional, bem-estar e satisfação, têm vindo a demonstrar que cada uma destas variáveis é de importância extrema para o bom funcionamento e produtividade da organização. Na verdade, a consciência de que a cultura organizacional pode ter um papel preponderante no funcionamento e nos resultados das organizações (Cunha et al., 2007), motivou um

crescimento de estudos empíricos, ao que Van Maanen e Kunda (1989) caracterizaram como o “culto da cultura”.

A razão deste interesse parece dever-se à necessidade de criar uma articulação entre as práticas da organização e os valores da população, bem como à possibilidade de gerir e controlar o comportamento organizacional, e ainda gerir a identificação dos indivíduos com a organização (Cunha et al., 2007).

Todavia, a relação entre cultura organizacional e desempenho, tanto ao nível individual, como ao nível organizacional, não é linear, pelo que se torna necessária a análise de outras componentes que possam influir nesta dicotomia. Outras das variáveis que têm vindo a ser ligadas tanto à cultura organizacional como ao desempenho, são o bem-estar e a satisfação com o trabalho; mas, apesar de esta ser uma relação “apelativa” do ponto de vista teórico, os dados empíricos não corroboram totalmente esta teoria. Em consonância, e muito embora Miller e Monge (1986) tenham obtido resultados que apontavam para uma relação positiva entre satisfação e desempenho, outros autores apenas encontraram correlações pouco significativas (e.g., Iffaldano & Muchinsky, 1985). Uma das explicações possíveis para a fraca associação encontrada entre estas variáveis, é a de que a satisfação poderá ser uma consequência, e não a causa, de elevados níveis de desempenho. Refira-se ainda que esta relação também poderá estar sujeita à influência de outras variáveis, como a remuneração auferida, a percepção de eficácia, a função exercida e o apoio das chefias (Cunha et al., 2007).

No que concerne particularmente ao bem-estar, estudos mais recentes afirmam que esta variável apresenta relações significativas com as características organizacionais, mas também com as pessoais (Danna & Griffin, 1999; Frutos & cols., 2007; Näswall, Hellgren & Sverke, 2008; Paz, 2004; Warr, 2002).

Em suma, no campo do conhecimento científico que provém dos estudos empíricos, destaca-se, na literatura actual, um consenso relativamente à ideia de que a cultura organizacional é uma variável fundamental na análise do bem-estar e satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, Tamayo (2004) defende que a cultura permeia toda a vida da organização, e que esta representa, potencialmente, um contributo saudável para os indivíduos que nela trabalham.

Com a finalidade de aprofundar o estudo do bem-estar e satisfação dos trabalhadores portugueses na sua relação com a cultura das organizações, procuramos compreender qual o contributo da percepção de cultura organizacional nos níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores através do estudo de caso de

uma organização portuguesa. Para tal, propomo-nos analisar nessa organização: a relação entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação; a relação entre os níveis de bem-estar e os níveis de satisfação; e o papel da percepção de cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação dos colaboradores participantes nesta investigação. A realização destes estudos permitirá a caracterização da percepção de cultura organizacional, e dos níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores de uma grande empresa do sector público nacional.

Questão de Investigação.

Qual o contributo da percepção de cultura organizacional para os níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores na organização em estudo?

2.1. Definição dos objectivos.

Objectivo geral:

O objectivo do presente estudo é caracterizar a percepção de cultura organizacional e os níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores da organização em estudo.

Objectivos específicos:

- analisar a relação entre a percepção de cultura organizacional e o bem-estar e satisfação dos colaboradores da empresa em estudo;
- analisar a relação entre os níveis de bem-estar e os níveis de satisfação;
- analisar o papel da percepção de cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação.

2.2. Enunciação das hipóteses.

Hipótese 1

H1a: Esperam-se correlações positivas entre o bem-estar e as variáveis percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação.

H1b: Esperam-se correlações positivas entre a satisfação com o trabalho e as variáveis percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação.

H1c: Esperam-se correlações negativas entre o bem-estar e as variáveis percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos.

H1d: Esperam-se correlações negativas entre a satisfação com o trabalho e as variáveis percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos.

Hipótese 2

H2a: Espera-se que os diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de bem-estar, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio.

H2b: Espera-se que os diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de satisfação com o trabalho, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio.

3. Participantes.

Os participantes do presente estudo constituem um total de 83 colaboradores (N=83) afectos a 19 dependências/ delegações de uma empresa do sector público (5 na região Norte, 6 na região Centro, 3 na região de Lisboa e Vale do Tejo, 4 na região do Alentejo e 1 na região do Algarve). Estes participantes são predominantemente indivíduos do sexo feminino (47%; N=39) (Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição de frequências absolutas da variável Sexo.

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	39	47,0
	Masculino	30	36,1
	Total	69	83,1
<i>Missing</i>		14	16,9
Total		83	100,0

As idades dos indivíduos incluídos na nossa amostra estão compreendidas entre o valor mínimo de 28 e o valor máximo de 65, sendo que a média de idades é de 48 anos (DP=8,5) (Tabela 2). A maioria dos participantes é casada ou vive com o companheiro (63,9%; N=69) (Tabela 3).

Tabela 2 – Média, desvio-padrão e valores mínimo e máximo da variável Idade.

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade	69	28	65	48,28	8,523

Tabela 3 – Distribuição da amostra por Estado Civil.

Estado Civil	Frequência	Porcentagem
Solteiro(a)	9	10,8
Casado(a) ou Vive c/companheira(o)	53	63,9
Viúvo (a)	1	1,2
Divorciado (a)	6	7,2
Total	69	83,1
<i>Missing</i>	14	16,9
Total	83	100,0

Em relação à variável Habilitações Literárias, grande parte dos participantes é detentor do grau de Licenciatura (N=36), tendo sido verificado que as habilitações mínimas são o 9ºano de escolaridade e as máximas o grau de Mestrado (Tabela 4). Relativamente à variável Antiguidade, muitos dos participantes trabalha na organização em estudo há menos de 9 anos (43,4% - Tabela 5), tendo sido verificado um valor mínimo de 1 ano e um valor máximo de 37 anos (Tabela 6).

Tabela 4 – Distribuição da amostra por Habilitações Literárias.

Habilitações Literárias	Frequência	Porcentagem
9º Ano	6	7,2
12º Ano	13	15,7
Bacharelato	8	9,6
Licenciatura	36	43,4
Mestrado	6	7,2
Total	69	83,1
<i>Missing</i>	14	16,9
Total	83	100,0

Tabela 5 – Distribuição da amostra por Antiguidade.

Antiguidade	Frequência	Porcentagem
Até 9 anos	36	43,4
Mais de 9 anos	32	38,6
Total	68	81,9
<i>Missing</i>	15	18,1
Total	83	100,0

Tabela 6 – Média, desvio-padrão e valores mínimo e máximo da variável Antiguidade.

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Antiguidade	68	1	37	11,51	10,14

Já no que concerne à variável Desempenho de um Cargo de Chefia, um número significativo dos participantes nesta investigação desempenha um cargo de chefia (44,6%; N=37) (Tabela 7).

Tabela 7 – Distribuição da amostra por Desempenho de Cargo de Chefia.

Chefia	Frequência	Porcentagem
Não	32	38,6
Sim	37	44,6
Total	69	83,1
<i>Missing</i>	14	16,9
Total	83	100,0

No que diz respeito à variável Tipo de Contrato, a totalidade dos participantes respondentes neste item assinalou a hipótese “a tempo inteiro” (83,1%; N=69) e nenhum assinalou a opção “tempo parcial” (Tabela 8).

Tabela 8 – Distribuição da amostra por Tipo de Contrato.

Contrato	Frequência	Porcentagem
	69	83,1
Tempo inteiro		
Tempo parcial	0	0
<i>Missing</i>	14	16,9
Total	83	100

Finalmente, em relação à variável Situação na Empresa, a maioria dos respondentes afirmou estar efectivo (78,3%; N=65), e nenhum assinalou a opção “a termo certo” (Tabela 9).

Tabela 9 - Distribuição da amostra por Situação na Empresa.

Situação na Empresa	Frequência	Porcentagem
Efectivo	65	78,3
Termo Certo	4	4,8
Outra	0	0
Total	69	83,1
<i>Missing</i>	14	16,9
Total	83	100,0

4. Instrumentos.

Os instrumentos de medida utilizados são: uma adaptação do Questionário Focus para avaliar a cultura organizacional predominante na organização em estudo; o IWP *Multi Affect Indicator* para avaliar os níveis de bem-estar afectivo dos colaboradores; e um item da *Measurement of Work Attitudes* para avaliar o nível de satisfação geral com o trabalho.

O questionário aplicado aos colaboradores contemplou o Focus, o IWP, o MWA e questões relativas aos dados pessoais, sociodemográficos e profissionais (Anexo 1).

4.1. Dados Pessoais e sociodemográficos.

Para melhor caracterizar a amostra desta investigação, foram recolhidos dados respeitantes à idade, sexo, estado civil, habilitações literárias completas, antiguidade na organização, situação laboral perante a organização, desempenho de um cargo de chefia ou não, e tipo de contrato celebrado.

4.2. Questionário FOCUS.

Para a obtenção dos dados sobre a cultura organizacional, foi utilizado o questionário FOCUS (*First Organizational Climate and Culture Unified Survey*), um instrumento baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn et al. (1983).

De acordo com Neves (2000), este questionário teve a sua origem a partir de um simpósio realizado na Universidade Católica de Leuven, tendo tido por objectivo desenvolver e standardizar em diferentes países um instrumento de avaliação da cultura e do clima organizacional. Desenvolvido por uma equipa internacional de investigadores organizacionais, a representação portuguesa nesta equipa está a cargo dos professores Jorge Correia Jesuino e José Gonçalves das Neves.

Este questionário é constituído por três partes: uma descritiva, a primeira, faz a mensuração do clima, e é constituída por 40 itens que referenciam aspectos da vida das organizações, tanto na vertente interna como na externa; a segunda, avaliativa, destina-se a mensurar a cultura, sendo constituída por 35 itens que referenciam normas, valores e pressupostos básicos, igualmente relacionados com as vertentes interna e externa da organização; existe ainda uma terceira parte, designada por informações adicionais, que permite obter dados que irão caracterizar o grupo alvo do estudo, relacionando-os com algumas variáveis demográficas. Cada uma das partes é composta por itens distribuídos pelas quatro orientações do modelo dos valores contrastantes de Quinn, e são avaliadas numa escala unidimensional tipo *Likert*, com

uma amplitude de resposta entre seis posições qualitativas (Neves, 2000); este aspecto prende-se com a possibilidade de tornar possível medidas independentes de cada quadrante e com a possibilidade de captar mais realisticamente os quadrantes e respectivas relações (Neves, 2000).

Na presente investigação, a cultura organizacional foi operacionalizada através dos valores organizacionais, medidos com base em 16 itens adaptados de Neves (2007, com base no FOCUS de Van Muijen et al., 1999). Estes itens organizam-se em quatro dimensões previstas no Modelo dos Valores Contrastantes: *apoio* (4 itens; e.g., “compreensão mútua”; $\alpha=0.823$), *inovação* (4 itens; e.g., “assumir riscos”; $\alpha=0.625$), *regras* (4 itens; “cumprimento de regras”; $\alpha=0.740$) e *objectivos* (4 itens; “ênfase na realização da tarefa”; $\alpha=0.724$). Estes itens têm por objectivo avaliar a percepção dos inquiridos, relativamente aos valores organizacionais que caracterizam a organização e as dimensões resultam da média dos itens correspondentes. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=De modo nenhum a 6=Muitíssimo).

4.3. IWP Multi-Affect Indicator e Satisfação Geral com o Trabalho.

Seguindo a conceptualização de bem-estar no trabalho, proposta por Warr (1979; 1990b), avaliou-se o bem-estar afectivo no trabalho e a satisfação geral com o trabalho. Warr (2002) posiciona a abordagem tradicional do bem-estar no trabalho em termos da satisfação do indivíduo com o seu trabalho, operacionalizada quer a nível geral através da satisfação global no trabalho (*‘overall job satisfaction’*), quer a nível específico com diferentes aspectos da satisfação.

Assim, a satisfação geral com o trabalho foi avaliada através de um item de satisfação geral, “Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho na XXX, diria que está...”, respondido numa escala de *Likert* de cinco pontos em que 1 corresponde a “nada satisfeito” e 5 a “muitíssimo satisfeito” (Warr, Cook & Wall, 1979).

Utilizou-se o indicador de bem-estar afectivo no trabalho desenvolvido pelo referido autor e designado por *IWP Multi-Affect Indicator* (Warr, 1990b) constituído por 12 itens, medidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo). As análises realizadas para aferir a qualidade e estrutura factorial desta escala (Gonçalves & Neves, 2011), sugerem a utilização dos quatro factores: ansiedade, depressão, conforto e entusiasmo, bem como a utilização de factor de segunda ordem, o bem-estar afectivo global.

5. Procedimentos.

Depois de ter sido realizada uma pesquisa relativa às dependências da organização e à distribuição geográfica das mesmas pelo território nacional, foi enviado um pedido de autorização escrito (Anexo 2), no qual se requeria a aplicação de um instrumento de avaliação psicológica aos colaboradores da organização. Decorridas duas semanas do respectivo contacto, foi concedida a autorização para a aplicação *on-line* do referido questionário. Com o objectivo de melhor esclarecer as entidades directivas (Presidente e técnica responsável pelo acompanhamento dos alunos de mestrado e doutoramento que pretendem realizar estudos na organização), foi enviado o questionário, bem como o endereço *on-line* (link: <http://kwiksurveys.com/?u=mestradouevora>) onde este poderia ser encontrado.

Após receber autorização para a aplicação dos instrumentos de avaliação, o *site* destinado à recolha de dados foi activado, e a técnica responsável pelo acompanhamento dos alunos de mestrado efectuou uma comunicação interna via *e-mail* a todos os funcionários da organização de todas as regiões do país. Passados oito dias do primeiro *e-mail* houve a necessidade de o reenviar, devido ao baixo número de questionários respondidos até esse momento.

Os participantes foram informados, antes da sua participação, dos objectivos do estudo, do tipo de actividade que iriam realizar, da voluntariedade da sua participação e da garantia de confidencialidade e anonimato, assim como da disponibilidade temporal requerida. Finalmente, explicou-se aos participantes que apenas o investigador teria acesso aos dados recolhidos através dos questionários, e que os resultados apresentados na Universidade de Évora, após a conclusão da investigação, se relacionariam exclusivamente com dados gerais e colectivos, sendo assim inidentificáveis. Foi ainda facultado o acesso aos resultados do estudo às entidades directivas, bem como aos participantes que manifestassem interesse no mesmo.

A amostra foi constituída através de um método amostral por conveniência, devido à proximidade geográfica de uma das dependências da organização, bem como à receptividade demonstrada pelos órgãos directivos da mesma numa primeira sondagem. A opção pelo envio de um *link* para o universo de trabalhadores justificou-se pela impossibilidade de recolha presencial em todos os locais, e dada a distância do investigador em relação a todas as dependências da organização a nível nacional.

Os questionários foram preenchidos pelos próprios inquiridos de forma individual, recorrendo ao uso do seu computador pessoal, após o fornecimento escrito de todas as indicações para o seu preenchimento por parte do investigador.

6. Análise dos dados.

O tratamento estatístico dos dados foi efectuado através do *software* de análise estatística *PAWS Statistics 18*.

Foram utilizadas medidas de estatística descritiva, nomeadamente a média, o desvio-padrão, valores mínimo e máximo, bem como frequências absolutas. Procedeu-se à sumarização da estatística descritiva recorrendo a tabelas, com a finalidade de simplificar a compreensão dos dados apurados.

O pressuposto da normalidade foi assumido dado o N ser superior a 30 (Pallant, 2007), e por isso usámos estatística paramétrica. Para o estudo das qualidades de medida da escala foi realizada, primeiramente, a análise da correlação entre os itens e a escala global seguida da análise de consistência interna por meio do Alfa de Cronbach, para cada uma das escalas.

Foi também utilizada uma medida de associação, o coeficiente de correlação de Pearson, com o objectivo de medir a intensidade e a direcção da associação entre as variáveis bem-estar e satisfação no trabalho e as variáveis: percepção de cultura de apoio; percepção de cultura de inovação; percepção de cultura de regras; e percepção de cultura de objectivos.

A regressão linear múltipla foi utilizada para obter um modelo que permita prever qual das quatro variáveis independentes (i.e., percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de inovação, percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos), é o melhor preditor das variáveis dependentes bem-estar e satisfação com o trabalho. Tal é verificado através dos valores de β que compreende os coeficientes de correlação estandardizados e de β^2 que mede a magnitude do efeito, ou seja, a quantidade de variância do critério que é capturada pelo factor.

Os pressupostos estatísticos associados à regressão linear múltipla foram também verificados, como descrito por Maroco (2007), designadamente, a independência dos preditores foi validada através do teste estatístico Durbin-Watson, a colinearidade dos preditores foi verificada através dos valores de VIF e *Tolerance*, a normalidade da distribuição do erro e a homogeneidade de variância dos resíduos foram verificadas graficamente através dos gráficos *P-P plot* e *Scatterplot*.

Capítulo IV – Resultados

1. Caracterização da cultura organizacional percebida e desejada.

Considerando globalmente os resultados obtidos, verificaram-se os seguintes dados em relação à percepção de cultura dos colaboradores desta organização: 3,52 na dimensão Apoio; 3,74 na dimensão Objectivos; 3,29 no que diz respeito à dimensão Inovação; e 3,77 na dimensão Regras. Estes valores indicam que os colaboradores desta organização percebem uma cultura maioritariamente de regras e objectivos (Tabela 10 e Figura 5)

Posteriormente foi realizada uma análise relativa ao tipo de cultura desejada pelos colaboradores desta organização, com o objectivo de complementar e enriquecer possíveis conclusões do presente estudo. Os resultados verificados foram: 5,22 na dimensão Apoio; 5,19 na dimensão Objectivos; 4,61 no que diz respeito à dimensão Inovação; e 4,64 na dimensão Regras. Tendo por base os valores anteriormente apresentados, podemos afirmar que os colaboradores desta organização, de uma forma geral, desejariam uma cultura de apoio e objectivos, em detrimento de uma de regras e objectivos (Tabela 10 e Figura 5).

Ainda que não fosse objectivo deste trabalho caracterizar a cultura desejada pelos colaboradores incluídos na amostra, as análises efectuadas revelaram não existirem correlações significativas entre os diferentes tipos de cultura desejada e os níveis de bem-estar e satisfação geral com o trabalho dos colaboradores da organização em estudo (Tabela 11).

Tabela 10 – Médias das dimensões na cultura percebida e desejada.

	Cultura Percebida	Cultura Desejada
FLEXIBILIDADE		
Inovação	3,29	4,61
EXTERNO		
Objectivos	3,74	5,19
CONTROLO		
Regras	3,77	4,64
INTERNO		
Apoio	3,52	5,22

Figura 5 – Representação da Cultura percebida (azul) e desejada (vermelho).

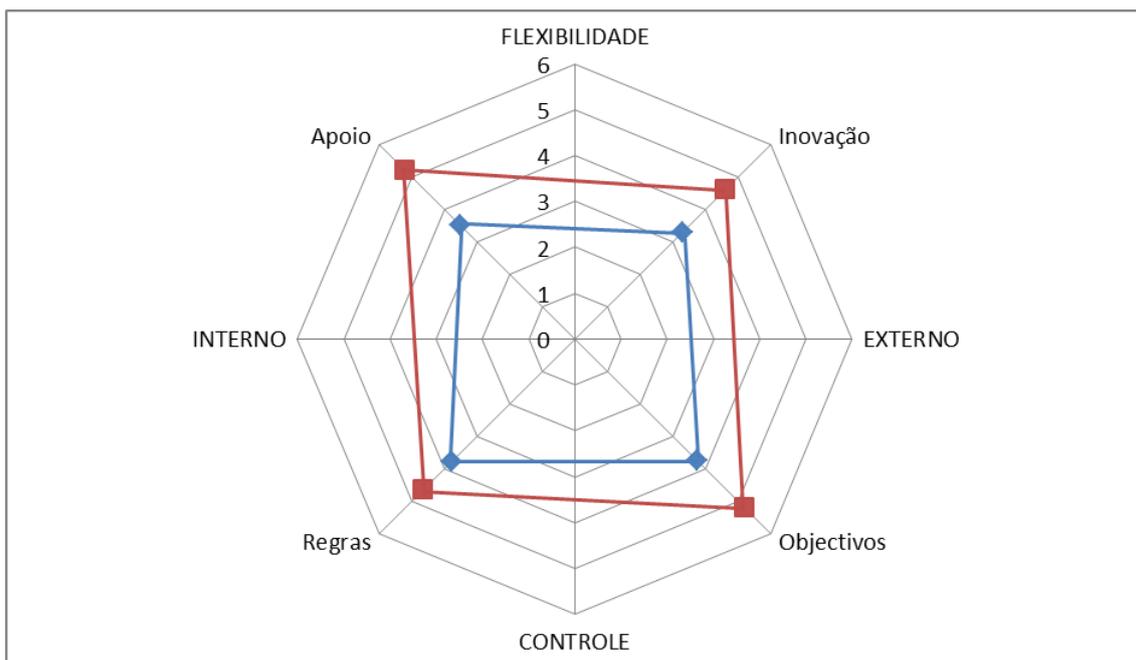


Tabela 11 – Correlações dos níveis de Satisfação com o Trabalho com as escalas Cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras.

	1	2	3	4	5
1. Cultura Desejada Inovação	1				
2. Cultura Desejada Apoio	,545**	1			
3. Cultura Desejada Objectivos	,624**	,621**	1		
4. Cultura Desejada Regras	,491**	,573**	,607**	1	
5. Satisfação no Trabalho	,067	-,035	-,025	,149	1

** Nível de Significância de $p \leq 0,01$.

2. Caracterização dos níveis de bem-estar e satisfação geral com o trabalho.

Relativamente aos níveis de satisfação geral com o trabalho dos colaboradores da organização em estudo, verificaram-se os seguintes resultados: 4,8% muito insatisfeitos; 18,1% insatisfeitos; 21,7% nem satisfeitos nem insatisfeitos; 43,4% satisfeitos; 7,2% muito satisfeitos, o que significa que, um número expressivo de colaboradores se sente satisfeito. Verificaram-se 4 *missing values* que representam um valor de 4,8% (Tabela 12).

Tabela 12 – Distribuição dos participantes por níveis de satisfação com o trabalho.

	N	Porcentagem
Muito Insatisfeito	4	4,8
Insatisfeito	15	18,1
Nem satisfeito Nem insatisfeito	18	21,7
Satisfeito	36	43,4
Muito Satisfeito	6	7,2
Total	79	95,2
<i>Missing</i>	4	4,8
Total	83	100,0

No que concerne à caracterização dos níveis de bem-estar dos colaboradores da organização em estudo, verificaram-se os seguintes valores: no item “bem-estar: *tenso*” o resultado mais expressivo verificou-se na opção “por algum tempo” (34,9%) (Anexo 3 - Tabela 13); no item “bem-estar: *ansioso*” a opção de resposta mais verificada foi “raramente” (28,9%), embora a opção “por algum tempo” também assuma alguma expressão (24,1%) (Anexo 3 – Tabela 14); no item “bem-estar: *preocupado*” o resultado mais expressivo verificou-se na opção “por algum tempo” (27,7%) (Anexo 3 – Tabela 15); no item “bem-estar: *confortável*” a maioria das respostas concentrou-se na opção “por algum tempo” (32,5%) (Anexo 3 – Tabela 16); também no item “bem-estar: *calmo*” a maioria das respostas situou-se na opção “por algum tempo” (36,1%) (Anexo 3 - Tabela 17); no item “bem-estar: *descontraído*” a resposta mais frequente foi “por algum tempo” (33,7%) (Anexo 3 – Tabela 18); no item “bem-estar: *deprimido*” o resultado mais expressivo foi “raramente” (31,3%), embora também assuma destaque a opção “nunca” (24,1%) (Anexo 3 – Tabela 19); no item “bem-estar: *melancólico*” a resposta mais frequente foi “raramente” (41,0%) (Anexo 3 – Tabela 20); também no item “bem-estar: *infeliz*” a resposta mais frequente foi “raramente” (33,7%) (Anexo 3 – Tabela 21); no item “bem-estar: *motivado*” a maioria dos participantes optou pela resposta “por algum tempo” (26,5%) (Anexo 3 – Tabela 22); no item “bem-estar: *entusiasmado*” a opção de resposta mais escolhida foi “grande parte do tempo” (27,7%) (Anexo 3 – Tabela 23); por fim, no item “bem-estar:

optimista” a maioria dos participantes optou pela resposta “raramente” (27,7%) (Anexo 3 – Tabela 24).

Em termos médios globais, os participantes situaram o seu nível de bem-estar entre as opções “por algum tempo” e “grande parte do tempo” (M=3,46; DP=0,75). Também aqui devem mencionar-se os 5 *missing values* verificados (Tabela 25).

Tabela 25 – Médias, desvios-padrão, valores mínimo e máximo e consistência interna das variáveis percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de objectivos, percepção de cultura de regras, percepção de cultura de inovação, cultura percebida total, bem-estar e satisfação com o trabalho.

	Média	Min	Máx	DP	α
Cultura de Apoio	14.10	2	22	14.10	.93
Cultura de Objectivos	14.96	1	24	14.96	.91
Cultura de Regras	15.09	4	24	15.09	.80
Cultura de Inovação	13.18	2	22	13.18	.78
Cultura Percebida total					.90
Bem-Estar	3.46	2	5	0.75	.83
Satisfação	3.32	1	5	1.03	

No que se refere às qualidades psicométricas das escalas utilizadas, verificamos que a consistência interna variou entre um alfa de Cronbach de 0,78 e 0,93, o que demonstra boas qualidades psicométricas (Tabela 25)

3 – Relações entre bem-estar, satisfação com o trabalho, percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de inovação, percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos.

3.1. Estudo da hipótese relativa à relação entre bem-estar e percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação.

H.1.a. Existem correlações positivas entre bem-estar e percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação.

Para avaliar as possíveis relações positivas entre os níveis de bem-estar dos colaboradores da organização em estudo e a sua percepção de cultura organizacional de apoio ou de inovação (culturas organizacionais caracterizadas pelo pouco controlo), determinou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados evidentes na Tabela 26 demonstram que a percepção de cultura de apoio, ou seja, a percepção dos colaboradores de que a organização em que trabalham se caracteriza por uma cultura de apoio aos trabalhadores, apresenta uma correlação significativa positiva com o bem-estar ($r= 0,466$; $p<0,01$). Por outras palavras, quanto maior a percepção de cultura de apoio, maiores os níveis de bem-estar dos colaboradores da organização em estudo.

De modo similar, a percepção de cultura de inovação, ou seja, a percepção dos colaboradores de que a organização em que trabalham se caracteriza por uma cultura de inovação, apresenta uma correlação significativa positiva com o bem-estar dos colaboradores ($r= 0,332$; $p<0,01$), indicando que quanto maior a percepção de cultura de inovação, maior o bem-estar dos trabalhadores.

3.2. Estudo da hipótese relativa à relação entre satisfação com o trabalho e percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação.

H.1.b. Existem correlações positivas entre bem-estar e percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação.

Para investigar as possíveis relações positivas entre os níveis de satisfação com o trabalho dos colaboradores da organização em estudo e a sua percepção de cultura organizacional de apoio e de inovação, determinou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados encontrados (Tabela 26) confirmam a existência de correlações significativas positivas entre a satisfação com o trabalho e a percepção de cultura de apoio ($r=0,593$; $p<0,01$) e a percepção de cultura de inovação ($r=0,603$; $p<0,01$), indicando que, quanto maior a percepção de que a cultura da organização em

que trabalham se caracteriza pelo apoio e pela inovação, maior a satisfação dos colaboradores da organização em estudo.

3.3. Estudo da hipótese relativa à relação entre bem-estar e percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos.

H.1.c. Existem correlações negativas entre bem-estar e percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos.

O estudo da hipótese relativa à existência de relações negativas entre o bem-estar dos colaboradores e a percepção de cultura de regras e a percepção de cultura de objectivos fez-se mediante o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados apurados demonstram a existência de correlações significativas positivas entre o bem-estar e a percepção de cultura de regras ($r=0,367$; $p<0,01$) e a percepção de cultura de objectivos ($r=0,423$; $p<0,01$) (Tabela 26). Por outras palavras, os resultados obtidos indicam que, quanto maior a percepção de cultura de regras e de cultura de objectivos, maior o bem-estar dos colaboradores da organização em estudo.

3.4. Estudo da hipótese relativa à relação entre satisfação com o trabalho e percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos.

H.1.d. Existem correlações negativas entre satisfação com o trabalho e percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos.

O estudo da hipótese relativa à existência de relações negativas entre a percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos e a satisfação com o trabalho dos colaboradores da organização em estudo realizou-se mediante a determinação do coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados apurados revelaram a existência de correlações significativas positivas entre a satisfação com o trabalho e a percepção de cultura de regras ($r=0,502$; $p<0,01$) e a percepção de cultura de objectivos ($r=0,660$; $p<0,01$) (Tabela 26), indicando que, quanto maior a percepção de cultura de regras e a percepção de cultura de objectivos dos trabalhadores da organização em estudo (culturas organizacionais caracterizadas pelo muito controlo), maior a sua satisfação com o trabalho.

Tabela 26 – Correlações dos níveis de Bem-Estar e Satisfação com o Trabalho com as escalas Cultura de Inovação, Cultura de Objectivos, Cultura de Apoio e Cultura de Regras.

	1	2	3	4	5	6
1. Cultura de Inovação	1					
2. Cultura de Objectivos	,818**	1				
3. Cultura de Apoio	,730**	,814**	1			
4. Cultura de Regras	,542**	,678**	,637**	1		
5. Bem-estar	,332**	,423**	,466**	,367**	1	
6. Satisfação com o Trabalho	,603**	,660**	,593**	,502**	,659**	1

** Nível de Significância de $p \leq 0,01$.

4 – Efeitos preditores das variáveis percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de inovação, percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos no bem-estar e satisfação com o trabalho.

H2a: Espera-se que as variáveis referentes aos diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de bem-estar, sendo que se espera verificar como preditor mais significativo a variável percepção de cultura de apoio.

O teste estatístico Durbin-Watson ($1.5 < d < 2.5$) permite confirmar a independência dos preditores para a variável dependente bem-estar, $d = 2.018$ (Tabela 27).

Tabela 27 - Teste Durbin-watson e Valor de R^2_{aj} para a variável bem-estar.

Modelo	Erro Estandarizado da				
	R	R ²	R ² Ajustado	Estimativa	Durbin-Watson
_ 1	,453 ^a	,205	,164	,66833	2,018

a. Preditores: (Constant), EscValInovação, EscValRegras, EscValApoio, EscValObjectivos

b. Variável Dependente: bem_estar

A colinearidade dos preditores foi verificada através dos valores de VIF e *Tolerance*, não se verificando colinearidade entre os preditores, para a variável independente, uma vez que todos os valores de *Tolerance* > 0.1 e os de VIF < 10 para todas as variáveis (Tabela 28).

Verificam-se os pressupostos da normalidade da distribuição do erro e da homogeneidade de variância dos resíduos, podendo ser confirmados através de análise gráfica (Anexo 3 – Figuras 6 e 7).

Tabela 28 – Análise de regressão linear da variável Bem-Estar.

Modelo	Coeficientes não estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constante)	2,442	,291		8,396	,000		
EscValRegras	,095	,092	,140	1,032	,305	,556	1,797
EscValObjectivos	,051	,127	,089	,403	,688	,210	4,754
EscValApoio	,188	,100	,340	1,877	,064	,311	3,217
EscValInovação	-,060	,121	-,088	-,492	,624	,318	3,149

a. Variável Dependente: bem_estar

Através de regressão linear para a variável dependente Bem-Estar obtiveram-se os seguintes resultados para cada uma das variáveis independentes: PCR ($\beta = .140$; $t(83) = 1,032$; $p = 0.305$), PCO ($\beta = .089$; $t(83) = ,403$; $p = 0.688$), PCA ($\beta =$

.340; $t(83) = 1,877$; $p = 0.064$ e PCI ($\beta = -.088$; $t(83) = -.492$; $p = 0.624$) (Tabela 30) Verifica-se, para a variável dependente Bem-Estar um valor $R^2_{aj} = .164$ e um valor de $R^2 = .205$, o que significa que as variáveis preditoras explicam cerca de 20% da variância do bem-estar (Tabela 28).

H2b: Espera-se que as variáveis referentes aos diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de satisfação com o trabalho, sendo que se espera verificar como preditor mais significativo a variável percepção de cultura de apoio.

O teste estatístico Durbin-Watson ($1.5 < d < 2.5$) permite confirmar a independência dos preditores para a variável dependentes satisfação com o trabalho, $d = 1.814$ (Tabela 29).

Tabela 29 - Teste Durbin-watson e Valor de R^2_{aj} para a variável satisfação com o trabalho.

Modelo	Erro Estandarizado da				
	R	R ²	R ² Ajustado	Estimativa	Durbin-Watson
_ 1	,644 ^a	,414	,384	,790	1,814

a. Preditores: (Constant), EscValInovação, EscValRegras, EscValApoio, EscValObjectivos

b. Variável Dependente: SatisfaçãoTrabalho

A colinearidade dos preditores foi verificada através dos valores de VIF e *Tolerance*, não se verificando colinearidade entre os preditores, para ambas a variável independente, uma vez que todos os valores de *Tolerance* > 0.1 e os de VIF < 10 para todas as variáveis (Tabela 30).

Tabela 30 - Análise de regressão linear da variável Satisfação com o Trabalho.

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados			Estatísticas de colinearidade	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constante)	1,087	,344		3,162	,002		
EscValRegras	,146	,109	,155	1,335	,186	,556	1,797
EscValObjectivos	,211	,150	,266	1,407	,164	,210	4,754
EscValApoio	,088	,119	,115	,741	,461	,311	3,217
EscValInovação	,177	,143	,190	1,235	,221	,318	3,149

a. Variável Dependente: SatisfaçãoTrabalho

Verificam-se os pressupostos da normalidade da distribuição do erro e da homogeneidade de variância dos resíduos, podendo ser confirmados através de análise gráfica (Anexo 3 – Figuras 8 e 9)

Através de regressão linear para a variável dependente Satisfação com o Trabalho, obtiveram-se os seguintes resultados para cada uma das variáveis independentes: PCR ($\beta = .155$; $t(83) = 1,335$; $p = 0.186$), PCO ($\beta = .266$; $t(83) = 1,407$; $p = 0.164$), PCA ($\beta = .115$; $t(83) = ,741$; $p = 0.461$) e PCI ($\beta = .177$; $t(83) = 1,235$; $p = 0.221$) (Tabela 29). Verifica-se um valor $R^2_{aj} = .384$ e um valor de $R^2 = .414$, o que significa que as variáveis predictoras incluídas explicam 41% da variância da variável critério (Tabela 30).

Foi feito um estudo das variáveis sociodemográficas, mas não foram verificadas diferenças estaticamente significativas relativamente às variáveis em estudo.

Capítulo V - Discussão

Depois de analisados os principais dados obtidos, passar-se-á a uma análise mais cuidada dos mesmos tendo como linhas de orientação os objectivos previamente estabelecidos, os dados empíricos e teóricos referidos na primeira parte deste trabalho.

Caracterização da percepção de cultura organizacional e dos níveis de bem-estar e satisfação geral com o trabalho dos colaboradores da organização em estudo.

Na análise à percepção de cultura organizacional, verificou-se que a tensão do modelo em análise, em termos de resultados globais, é sentida com maior intensidade no eixo das regras e objectivos. Tendo em conta que se trata de uma organização estatal, este resultado é de certa forma esperado, na medida em que é um trabalho exigente, controlado, com prazos inalteráveis, tendo por isso quem lá trabalha de cumprir as regras exigidas para um bom funcionamento da organização. Isto é visível nos itens 3 (i.e., objectivos claros - conhecer concretamente as metas a atingir); e 8 (i.e., procedimentos estabelecidos - regras e instruções formais e escritas). Esta conclusão está em linha com o que refere Cunha et al. (2007) quando afirmam que este tipo de organizações opera normalmente numa envolvente estável e cujos resultados dependem do alcance de níveis elevados de previsibilidade e eficiência. Por outro lado, os níveis de percepção de cultura de inovação foram os mais baixos, estando também em consonância com as afirmações de Cunha et al. (2007) que afirmam que uma organização posicionada no mercado e firmemente orientada para a inovação, o que não representa a situação actual da organização em estudo, não deverá ser dotada de uma cultura burocrática ou de regras. Daqui se entende que o tipo de cultura de inovação, será o preferencial para empresas com outro *core business*, a título de exemplo, empresas na área das tecnologias de informação ou mercados financeiros.

A análise aos níveis de satisfação geral com o trabalho dos colaboradores da organização em estudo vem corroborar as conclusões anteriores, na medida em que os colaboradores se encontram globalmente satisfeitos com o tipo de cultura que percebem na organização/ meio onde trabalham, o que parece ser indicativo de um ajustamento entre a cultura organizacional vigente e a satisfação dos colaboradores.

No que diz respeito aos níveis de bem-estar dos colaboradores desta organização, estes relataram níveis positivos de bem-estar, mais concretamente, afirmaram sentir bem-estar entre algum tempo e grande parte do tempo. De realce os valores observados nos itens de avaliação do bem-estar relativos à melancolia, depressão e infelicidade, onde os colaboradores relataram maioritariamente níveis baixos (raramente ou nunca); esta descrição de uma baixa frequência de afectos negativos vem corroborar as conclusões formuladas anteriormente, ou seja, de que os colaboradores da organização apresentam valores positivos nos seus níveis de satisfação e bem-estar.

Estudo da relação entre os níveis de bem-estar dos colaboradores e a percepção de cultura.

No estudo relativo à existência de correlações positivas entre os níveis de bem-estar e as variáveis percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de inovação, percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos, verificaram-se correlações positivas significativas entre todas as variáveis. Estes resultados confirmam a Hipótese H1a (i.e., Esperam-se correlações positivas entre o bem-estar e as variáveis percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação), mas não confirmam a Hipótese H1c (i.e., Esperam-se correlações negativas entre o bem-estar e as variáveis percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos).

A correlação positiva mais significativa verificou-se entre as variáveis bem-estar e percepção de cultura de apoio (e.g., “apoio aos colegas” - preocupação com os colegas de trabalho; “apoio na resolução dos problemas de trabalho” - entreaajuda), o que pode ser atribuído ao facto de este ser um tipo de cultura organizacional que privilegia a flexibilidade e o lado interno da organização, bem como a criação e manutenção da coesão e do empenho das pessoas (Neves, 2000). Este tipo de cultura privilegia o envolvimento entre os colaboradores, e é propício ao desenvolvimento pessoal dos mesmos (Correia & Adbula, 2004). No mesmo sentido, Ryff e Keyes (1995) afirmam que factores como o crescimento pessoal e o relacionamento positivo com os outros têm um papel essencial nos níveis de bem-estar psicológico. A liderança associada a uma cultura de apoio tende também a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, fomentando, simultaneamente, o trabalho em grupo (Correia & Adbula, 2004; Neves, 2000).

Verificou-se também uma correlação significativa positiva entre os níveis de bem-estar e a percepção de cultura de inovação (e.g., “pioneirismo” - procurar ser o primeiro e o melhor); “flexibilidade” - adaptação às circunstâncias), o que pode ser explicado pelo facto de este ser um tipo de cultura organizacional que valoriza a flexibilidade e a mudança, e que centra a sua atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa (Correia & Adbula, 2004; Neves, 2000). Neste sentido, Novo (2003) refere que os níveis de bem-estar do indivíduo podem ser influenciados por variáveis como o controlo do meio e a adaptação ao mesmo. Ainda em relação à variável bem-estar, eram esperadas correlações negativas entre esta e as variáveis percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos. Contudo, estas associações negativas não se verificaram; pelo contrário, estas variáveis apresentaram, neste estudo, correlações significativas positivas com a variável bem-estar. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de esta ser uma organização estatal, que opera numa envolvente estável e cujos resultados dependem do alcance de níveis elevados de previsibilidade e eficiência (Cunha et al., 2007), existindo por isso, uma ênfase no desempenho, e no alcance de objectivos predeterminados (características da cultura de objectivos) (Correia & Adbula, 2004), bem como na formalização, segurança, uniformidade, ordem, regras e normas reguladoras do funcionamento organizacional (características da cultura de regras) (Cunha et al., 2007).

Estudo da relação entre os níveis de satisfação geral com o trabalho dos colaboradores e a percepção de cultura.

No estudo relativo à existência de correlações positivas entre os níveis de satisfação com o trabalho e as variáveis percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de inovação, percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos, verificaram-se correlações significativas positivas entre todas as variáveis. Estes resultados confirmam a Hipótese H1b (i.e., Esperam-se correlações positivas entre a satisfação com o trabalho e as variáveis percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação), mas não confirmam a Hipótese H1d (i.e., Esperam-se correlações negativas entre a satisfação com o trabalho e as variáveis percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos).

A correlação significativa positiva de valor mais elevado verificou-se entre as variáveis satisfação com o trabalho e percepção de cultura de apoio (e.g., “apoio aos colegas” - preocupação com os colegas de trabalho), resultado que está em

consonância com o estudo de Santos e Sustelo (2009), no qual se apurou uma correlação significativa positiva entre estas duas variáveis. Contudo, a análise da correlação existente entre a percepção de cultura desejada de apoio e a satisfação com o trabalho, ainda que não significativa, revelou uma tendência de associação negativa, de onde se pode inferir que, apesar dos colaboradores se demonstrarem satisfeitos com o tipo de cultura que percebem, esta não seria o tipo de cultura dominante num cenário “ideal”.

Verificou-se também uma correlação significativa positiva entre os níveis de satisfação com o trabalho e a percepção de cultura de inovação (e.g., “assumir riscos” - tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados; “flexibilidade” - adaptação às circunstâncias), resultados discordantes das conclusões obtidas no estudo de Santos e Sustelo (2009), onde não se verificaram correlações significativas entre estas variáveis.

Também em relação à variável satisfação geral com o trabalho, eram esperadas correlações negativas entre esta e as variáveis percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos. Contudo, estas associações negativas não se verificaram; pelo contrário, estas variáveis apresentaram correlações significativas positivas com a variável satisfação com o trabalho. Os resultados verificados neste estudo estão de acordo com os resultados verificados no estudo de Santos e Sustelo (2009), no qual se verificaram correlações significativas positivas entre as variáveis percepção de cultura de objectivos e percepção de cultura de regras com a satisfação com o trabalho. Estas associações sugerem que os trabalhadores incluídos nesta amostra, quanto mais percebem que a cultura organizacional enfatiza o alcance de níveis elevados de previsibilidade e eficiência (Cunha et al., 2007), o desempenho, e o alcance de objectivos predeterminados, mais satisfeitos com o trabalho se sentem. O mesmo se verificou em relação à percepção de cultura de regras, ou seja, uma maior percepção de que a cultura organizacional prioriza a formalização, segurança, uniformidade, ordem, regras e normas reguladoras do funcionamento organizacional surge associada a níveis mais elevados de satisfação com o trabalho (Cunha et al., 2007).

Espera-se que as variáveis referentes aos diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de bem-estar, sendo que se espera verificar como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio.

Tendo em conta a dimensão da amostra, a variável PCA (Percepção de Cultura de Apoio) foi admitida como preditor marginalmente significativo ($p= 0,064$) do bem-estar, podendo este demonstrar valores com maior significância estatística em amostras de maior dimensão ($p\text{-value} < 0,05$) (Maroco, 2010). Nenhuma das restantes variáveis de percepção cultura se revelou preditora da variável bem-estar.

As conclusões inferidas a partir deste resultado necessitam ter em conta o facto de este valor ser marginalmente significativo, não podendo ser categóricas uma vez que a confiança no valor não o permite; deste modo, os resultados obtidos não permitem verificar a H2a (i.e., Espera-se que os diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de bem-estar, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio). Não obstante, o resultado sugere uma possível relação de predição entre a percepção de cultura de apoio e o bem-estar, estando de acordo com os resultados verificados por Quinn e Spreitzer (1991).

Espera-se que as variáveis referentes aos diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de satisfação com o trabalho, sendo que se espera verificar como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio.

A hipótese H2b (i.e., Espera-se que os diferentes tipos de percepção de cultura tenham um papel preditor dos níveis de satisfação com o trabalho, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio) não se confirmou, porque os resultados da regressão linear múltipla para a variável dependente Satisfação com o Trabalho não permitem identificar preditores significativos da mesma, já que nenhuma apresenta $p < 0.05$.

Conclusão

Nos dias de hoje, o trabalho e as funções profissionais constituem uma das dimensões centrais na vida da generalidade dos indivíduos. Na verdade, o mundo científico parece corroborar a ideia de interdependência entre aquilo que se considera a satisfação e bem-estar pessoal, e a satisfação e bem-estar no trabalho; exemplo disso, é a investigação levada a cabo por Cropanzano et al., (1977), na qual se sugere a criação de um ambiente de cooperação para gerar empenho, identificação, satisfação e saúde, no pressuposto de que a felicidade, definida como bem-estar psicológico, ao promover altos níveis de desempenho organizacional, é de elevado interesse para as organizações.

Segundo Neves (2000), as organizações não são caracterizadas apenas por um dos quatro tipos de cultura, mas sim pela tensão contrastante dos valores implícitos às quatro orientações do modelo. Esta teoria ganha sentido face aos dados que aqui reunimos, uma vez que se verifica um impacto positivo dos quatro tipos de cultura nos níveis de bem-estar e satisfação com o trabalho, apesar do já mencionado destaque da percepção de cultura de apoio. Este foi o tipo de cultura que os participantes deste estudo perceberam como o mais dominante, por oposição ao tipo de cultura de inovação que apresentou os níveis mais baixos. Neves (2000) acrescenta que o equilíbrio dos valores culturais entre os quatro quadrantes indica que nenhuma orientação é melhor do que a outra, e que se uma delas é mais relevante, a gestão da organização deverá atribuir uma maior importância ao desenvolvimento dos quadrantes menos proeminentes, com vista ao equilíbrio desejado.

De acordo com a teoria das organizações, os colaboradores desenvolvem uma percepção geral acerca da forma como a organização valoriza os seus contributos pessoais, e da forma como cuida do seu bem-estar, sendo que o apoio organizacional percebido e o empenho afectivo com a organização surgem fortemente relacionados (Stinghamber, 2003). No presente estudo, a análise dos resultados provenientes de uma amostra de 83 colaboradores revela que a percepção de cultura organizacional nesta empresa se orienta predominantemente pelas regras e objectivos. Dito de outra forma, os colaboradores incluídos nesta amostra, ao perceberem uma cultura de regras, inserida no modelo dos processos internos e orientada pelos vectores do controlo e da orientação interna, caracterizam uma cultura assente em valores como ordem, hierarquia e sistemas de informação e controlo, remetendo para a noção de motivação a partir de aspectos como a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento - decorrente destes princípios, surge naturalmente a liderança, a qual,

segundo Caetano, Neves e Ferreira (2002), tende a ser conservadora, uma vez que pretende garantir o controlo e assegurar a estabilidade e a segurança. Por outro lado, a percepção de uma cultura de objectivos sugere-nos uma cultura inserida no modelo dos objectivos racionais, caracterizada pelos vectores da orientação externa e do controlo, em que se destacam os valores da produtividade, da eficiência e da maximização de resultados, e em que a motivação dos colaboradores depende da capacidade para competir e alcançar os objectivos pré-determinados (Caetano et al., 2002).

Quando analisados os níveis de satisfação com o trabalho, a maioria dos colaboradores respondentes reportou estar satisfeita; no que concerne à caracterização dos níveis de bem-estar dos participantes, verificou-se uma tendência geral dos colaboradores em afirmarem que sentem bem-estar algum ou grande parte do tempo. Por outro lado, foram verificadas associações positivas entre os diferentes tipos de cultura percebidos, e o bem-estar e satisfação reportados. Estes dados parecem indicar que os colaboradores da organização em estudo se sentem, de modo geral, bem, satisfeitos e confortáveis com a cultura organizacional dominante, conclusão concordante com os resultados apurados pelas investigações de Hellriegel e Slocum (1974), Schneider e Snyder (1975), Field e Abelson (1982) e Kerego e Mithupa (1997), que postulam a existência de uma relação positiva entre os resultados da percepção da cultura organizacional e os índices de satisfação com o trabalho.

A partir das análises efectuadas, concluímos que se corroboram as hipóteses H1a e a H1b, dado que a percepção de cultura de apoio e percepção de cultura de inovação têm um impacto significativo e positivo no bem-estar e na satisfação com o trabalho. Não se confirmam, contudo, as hipóteses H1c e H1d, já que eram esperadas associações negativas entre a percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objectivos, e o bem-estar e satisfação com o trabalho; pelo contrário, os resultados revelaram uma relação significativa positiva entre estas variáveis. Ao procurarmos uma diferenciação pela correlação mais significativa, constatamos que a percepção de cultura de apoio é a variável com uma influência mais positiva sobre o bem-estar e a satisfação, sendo que se esperava na H2a e H2b que a cultura de apoio fosse um preditor do bem-estar e da satisfação com o trabalho. Ainda que os valores encontrados não permitam corroborar totalmente esta hipótese, parecem existir evidências de que a promoção de uma cultura de apoio por parte das organizações pode aumentar os níveis de bem-estar, não significando, no entanto, um aumento nos níveis de satisfação com o trabalho. Desta forma, e ainda que muitos dos

trabalhadores inquiridos caracterizem a cultura organizacional desta organização, como predominantemente orientada por regras e objectivos, ou mesmo pela inovação (tipos de cultura que, de facto, apresentam associações positivas com o bem-estar e a satisfação com o trabalho), os mesmos consideram que uma cultura de apoio seria mais favorável ao seu bem-estar e satisfação, como sustentado nos resultados obtidos no estudo da cultura organizacional desejada. Por outras palavras, nesta amostra parece existir a crença de que uma cultura dominada pelos vectores de orientação interna e flexibilidade, e em que é enfatizada a importância da cooperação, o espírito de grupo e o bem-estar (como é característico de uma cultura de apoio), teria um impacto positivo mais significativo no seu bem-estar e satisfação, pela promoção da criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas (Caetano et al., 2002).

Relativamente às limitações do presente estudo, devem referir-se: o tamanho reduzido da amostra, o qual impossibilitou a reunião de dados mais conclusivos, definitivos e com maior fiabilidade; o facto de a aplicação do questionário não ter sido presencial pode também representar uma limitação a este estudo, no sentido em que, numa aplicação presencial poderia ter sido atingido um índice mais alto de respostas (tendo em conta a grande disparidade entre o número de colaboradores a quem foi solicitada a participação no estudo e o número efectivo de participantes); ainda em relação a esta última limitação, destacamos o facto de numa aplicação de instrumentos não presencial impossibilitar a resolução/ resposta a dúvidas ou questões que possam surgir durante o preenchimento do questionário, por parte do investigador.

Tendo em consideração os resultados encontrados na presente investigação, julgamos que seria pertinente realizar um novo estudo acerca dos preditores do bem-estar com uma amostra de maior dimensão, de modo a de apurar se, de facto, a percepção de cultura de apoio é um preditor do bem-estar. Seria também interessante incluir variáveis como a satisfação em relação à chefia, perspectivas de promoção e percepção de autonomia, de modo a aferir a sua influência no bem-estar e satisfação dos trabalhadores. Finalmente, uma última nota para o possível interesse na inclusão de uma escala que meça o ajustamento pessoa-organização (*Person-Organization fit*).

Os resultados obtidos sugerem que uma aposta mais forte numa cultura organizacional de apoio poderá contribuir para um incremento nos níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores. Contudo, importa não esquecer que a generalização desta conclusão só se verificaria pela recolha de dados em diferentes organizações, com características estruturais distintas entre si.

Referências Bibliográficas

- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Castel, R. (1998). *Le monde du travail*. Paris: La Découvert.
- Chambel, M. J. (2005). Stress e Bem-Estar nas Organizações. In A. M. Pinto e A. L. Silva (Coords.) *Stress e Bem-Estar – Modelos e Domínios de Aplicação*. Lisboa: Climepsi.
- Chambel, M. J. & Curral, L. (1999). A homogeneidade cultural e a configuração estrutural da organização. *Revista Psicologia*, 1, pp. 217-236.
- Chambel, M. J. & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Clegg, C. & Wall, T. D. (1981). A note on some new scales for measuring aspects of psychological well-being at work. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 221-225.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The Experience of Work*. London: Academic Press.
- Córdoba, E. (2010). *Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral*. Universidad de Buenos Aires (Especialización en Psicología del Trabajo y Laboral).
- Correia, J. F. & Abdula, J. (2004). As Ciências Sociais – Cultura e desenvolvimento organizacionais em contexto de mudança. Comunicação apresentada nas // *Jornadas do Seminário Interdisciplinar*, IPA, Lisboa.
- Costa, R. F. (2003). Pessoas e cultura. In *Persona – Manual prático de gestão das pessoas* (pp. 101-126). Lisboa: Bertrand Editora.

- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). Satisfação com o trabalho: Trabalhadores felizes são mais produtivos? In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed. rev., pp. 633-668). Lisboa: Editora RH.
- Cross, D. (1973). The Worker Opinion Survey: A measure of shop-floor satisfactions. *Occupational Psychology*, 47, 193-208.
- Daniels, K, Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K. M. & Weatherstone, L. (1997). A note on a modification to Warr's measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 129-138.
- 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.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. London: Penguin. .
- De Cock, G., Bouwen, R. & De Witte, K. (1986). Organisatieklimaat: Een opdracht voor het personeelsbeleid? Pranktisch Personeelsbeleid. *Capita. Selecta*, 16 (pp. 1-20).
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Diener, E. & Larson, R. J. (1993). The experience of emotional well-being. In M. Lewis & J. M. Havilland (Eds.), *Handbook of Emotions*. New York: Guilford.
- Diener, E. & Lucas, R. F. (2000). Subjective emotional well-being. In M. Lewis e J. M. Haviland (Orgs.), *Handbook of Emotions* (pp. 325-337). New York: Guilford.
- Diener, E. & Scollon, C. (2003). Subjective well-being is desirable, but not the summum bonum. *Interdisciplinary workshop on well-being*, 1-20. University of Minnesota.

- Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2003). The involving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology, 15*, 187-219.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125* (2), 276-302.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal, 28*, 235-239.
- Evans, M. G. (1969). Conceptual and operational problems in the measurement of various aspects of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 53*, 93-101.
- Ferreira, I. A. & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Fidel, R. (1992). The case study method: A case study, In J. D. Glazier & R. R. Powell (Eds.). *Qualitative Research in Information Management* (pp. 37-50). Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Field, R. H. G. & Abelson, M. A. (1982). A reconceptualization and proposed model. *Human Relations, 35* (3), 181-201.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional – formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGrawhill.
- Frutos, J. A., González, P., Maíllo, A., Peña, J.I. & Riesco, M. (2007). Condiciones de trabajo e satisfacción laboral de los docentes en las escuelas católicas de Madrid. *Educación y Futuro, 17*, 9-42.

- Galinha, I. C. (2008). *Bem-Estar Subjectivo – Factores Cognitivos, Afectivos e Contextuais*. Lisboa: Quarteto.
- Galinha, I. & Ribeiro, J. L. P. (2005). História e Evolução do Conceito de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, VI (2), 203-214.
- Giddens, A. (1997). *Modernidade e Identidade Pessoal* (2ª ed). Oeiras: Celta Editora.
- Glatzer, W. (1987). Subjective Well-Being: components of well-being. *Social Indicators Research*, 19, 25-38.
- Goldberg, D. P. (1972). *The Detection of Psychiatric Illness by Questionnaire*. Oxford: Oxford University Press.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gonçalves, S. P. & Neves, J. (*in press 2011*). Factorial validation of Warr's well-being measure: a sample study on police officers. *Psychology*, 2, 7.
- Graham, M. E. & Welbourne, T. M. (1996). *Who's contented worker? Gainsharing and the paradoxical worker*. Working paper nº 96-15, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, New York.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C.L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. In C.L. Keyes e J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp.205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hellriegel D. & Slocum (Jr.) J.W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 255-280.

- Henriques, A., Neves, C. & Pesquita, I. (2004). *Estudos correlacionais e estudos causal-comparativos*. DEFCUL (Dissertação de Mestrado).
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.) *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-65). Lisboa: Dom Quixote.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. *Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Iffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution? Changing values and political styles among western publics*. New Jersey, USA: Princeton University Press.
- Jahoda, M. (1981). Work, Employment, and Unemployment: Values, Theories, and Approaches in Social Research. *American Psychologist*, 36 (2), 184-191.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: a Social-psychological Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: Un análisis sociopsicológico*. Madrid: Ediciones Morata.
- Jayaratne, S. (1993). The antecedents, consequences and correlates of job satisfaction. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 111-140). New York: Marcel Dekker.
- Judge, A. T. & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.

- Judge, A. T., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kendler, K. S. & Karkowski-Shuman, L. (1997), Stressful Life Events and Genetic Liability to Major Depression: Genetic Control of Exposure to the Environment?. *Psychol. Med.* 27.
- Kerego, K. & Mthupha, D. M. (1997). Job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, 23 (2), 19-24.
- Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Keyes, C., Shmotkin, D., & Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.
- Lent, R. W. (2004) Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51 (4), 482 – 509.
- Lhuillier, D. (2005). Trabalho. In *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi Editores.

- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. P. (1994). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta.
- Lloret, S. & González-Romá, V. (1994). Salud, salud mental e bienestar psicológico. In V. González-Romá (ed.), *La medición del bienestar psicológico y otros aspectos de la salud mental*. Universitat de Valencia (monografias).
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Loher, B.T., Noe, R. A., Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relations of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mackay, C., Cox, T., Burrows, G. & Lazzerini, T. (1978). An inventory for the measurement of self-reported stress and arousal. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 17, 283-284.
- Martínez, R. (2000), Aproximaciones Teóricas a Los Procesos de Inserción Laboral. *Revista del Ministério de Trabajo e Asuntos Sociales*, 25, 65-91.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed. rev. e aum.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Matthews, G., Jones, D. M. & Chamberlain, A. G. (1990). Defining the measurement of mood: the UWIST Mood Adjective Checklist, *British Journal of Psychology*, 81, 17-42.

- McDaid D., Curran C., & Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: a European policy perspective. *International Review of Psychiatry*, 17 (5), 365-373.
- Miller, K. L. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Näswall, K., Hellgren, F. & Sverke, M. (2008). The individual in the changing working life: introduction. In K. Näswall, F. Hellgren & M. Sverke (Orgs.), *The individual in the changing working life* (pp. 1-16). New York: Cambridge University Press.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G. (2001). Clima e cultura organizacional. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coord.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 431-468). Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. G. & Jesuino, J. C. (1994). Cultura organizacional: Estudo empírico com base nos modelos dos valores contrastantes. *Psicologia IX*, 3 (pp. 224-247).
- Neves, J.G. (2007). *Paradoxo e complexidade na cultura e liderança: padrões configuracionais*. Lição de síntese. Provas de Agregação. ISCTE, Lisboa.
- Novo, R. F. (2003). *Para além da Eudaimonia: O Bem - Estar Psicológico em Mulheres na Idade Adulta Avançada*. Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e a Tecnologia/ Ministério da Ciência e do Ensino Superior. Coimbra: Dinalivro.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology. Industrial and organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 565-594). New Jersey: John Wiley & Sons.

- Pallant, J. (2007). *Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (3rd e.)*. Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press
- Palma, P. & Lopes, M. (2005). Em busca de uma aprendizagem organizacional eficaz: O papel do tipo e da abrangência cultural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11 (2), 133-157.
- Parker, S. K., Chmiel, N. & Wall, T. D. (1997). The work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (4), 289-303.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon & Schuster.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7 (1), 11-22.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadenantes des estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr (1982). *In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*. New York, US: Harper Collins Publishers.
- Pinto, J. M. & Silva, A. S. (2003). *Metodologia das Ciências Sociais* (12º ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Pinto, P. A. (2009). *Bem-estar no trabalho: um estudo com assistentes sociais*. ISCTE-IUL (Dissertação de Mestrado).
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S. & Thompson, M. P. (1983). A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication. Management Contexts. *Journal of Business Communication* 28 (3), 213-232.

- Quinn, R. E., Staines, G. L., & McCullough, M. R. (1974). *Job satisfaction: Is there a Trend?* Washington: US Department of Labor.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Ribeiro, O. P. (2006). Cultura organizacional. *Millenium – Revista do ISPV*, 32, 169-184.
- Russel, J. A. (1979). Affective space is bipolar. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 345-356.
- Russel, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C. D. & Singer, B. (1998). The role of the purpose in life and personal growth in positive human health. In P. S. Fry & P.T.P. Wong (Eds.), *The human quest for meaning: A handbook of psychology research and clinical applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Sackman, S. (1992). Manifestações da cultura organizacional. In J. Neves, *Clima e cultura organizacional*. Lisboa: MacGraw-Hill.
- Santos, J. V. & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Psico*, 40 (4), 467-472.
- Santos, N. R. (2005). *Projectos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua elaboração e execução*. Évora: NEPUE – Núcleo de Estudantes de Psicologia da Universidade de Évora.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 318-328.
- Simões, A., Ferreira, J. A. G., Lima, M. P., Pinheiro, M. R. M., Vieira, C. M. C., Matos, A. P. M., & Oliveira, A. L. (2000). O bem-estar subjectivo: Estado actual do conhecimento. *Psicologia, Educação e Cultura*, IV (2), 243-279.
- Siqueira, M. M. & Padovam, V. A. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjectivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2).

- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hullin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Staw, B. M. & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.
- Thayer, R. E. (1989). *The biophysiology of Mood and Arousal*. Oxford: Oxford University Press.
- Thierry, H. & Koopman-Iwema, A. M. (1984). Motivation and satisfaction. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems & C. J. De Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (vol. I; pp. 130-174). Chichester: Jon Willey and Sons.
- Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L. & Caetano, A. (1994), *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior* (vol. II; pp. 43-103). Greenwich, CT: Jai Press.
- Van Muijen, J., J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzales-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.

- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Warr, P. B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P.B. (1990b). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P. B. (1994). Well-being outcomes. In J. M. Stellman (ed.), *ILO Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*. Geneva: International Labour Office.
- Warr, P. (2002). The study of well-being, behavior and attitudes. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed., pp. 1-25). London: Penguin Books
- Warr, P. B (2003). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russel Sage Foundation.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 2. 173-194.

Williams, K. (2006). Understanding the culture. In *Introducing management* (3rd ed., pp. 25-33). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old question. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338-351.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yukl, G. (1998/ 2005). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zavareze, T. E. (2008). Cultura organizacional: Uma revisão da literatura. *Psicologia.com.pt – O Portal dos Psicólogos*, 1-7.

Zevon, M. A. & Tellegen, A. (1982). The structure of mood change: An idiographic/nomothetic analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 111-122.

ANEXO 1 – Questionário Cultura Organizacional e Bem-Estar.

Para cada pergunta existe uma escala de resposta. **Utilize qualquer ponto da escala que considere adequado.** Agradecemos que leia atentamente as perguntas.

1. Pense na sua organização como um todo. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada no/a _____. Indique na coluna da esquerda em que medida as situações descrevem o que é valorizado na sua organização como um todo, e na coluna da direita em que medida as situações descrevem o que gostaria que fosse valorizado na mesma.

	O que é valorizado no/a _____		O que eu gostaria que fosse valorizado no /a _____									
	de modo nenhum		de modo nenhum		de modo nenhum							
		muitíssimo		muitíssimo								
	↓		↓		↓							
1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥

2. As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando **NAS ÚLTIMAS SEMANAS**, em que medida **O SEU TRABALHO** o/a fez sentir-se como descrito abaixo?

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo

1. Tenso/a	1	2	3	4	5	6
2. Ansioso/a	1	2	3	4	5	6
3. Preocupado/a	1	2	3	4	5	6
4. Confortável	1	2	3	4	5	6
5. Calmo/a	1	2	3	4	5	6
6. Descontraído/a	1	2	3	4	5	6
7. Deprimido/a	1	2	3	4	5	6
8. Melancólico/a	1	2	3	4	5	6
9. Infeliz	1	2	3	4	5	6
10. Motivado/a	1	2	3	4	5	6
11. Entusiasmado/a	1	2	3	4	5	6
12. Optimista	1	2	3	4	5	6

3. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do meu trabalho e da minha vida nesta Organização estou...

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a

4. Encontra a seguir um conjunto afirmações com as quais pode concordar ou discordar. Utilizando a escala de 1 a 7 abaixo indicada, refira o seu grau de acordo com cada item:

1	2	3	4	5
Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente

5. Para fins de caracterização da amostra inquirida solicitam-se as seguintes informações:

Sexo: Feminino Masculino

Idade: _____

Estado civil: Solteiro(a) ; Casado(a) ou Vive c/companheira(o) ; Viúvo (a) ; Divorciado (a) ;

Habilitações literárias completas: _____

Há quanto tempo trabalha no/a _____? _____ anos

Qual a sua situação perante a empresa? É efectivo ; Contrato a termo certo ; Outra

Exerce um cargo de chefia?: Não ; Sim ;

Trabalha a: Tempo inteiro ; Tempo parcial ;

Grato pela sua participação!

ANEXO 2 – Pedido de autorização escrito para aplicação de instrumentos de medida.

Exmo. Senhor

Director _____

Lisboa, 3 de Agosto de 2011

Assunto: Pedido de Autorização para Aplicação de Instrumentos de Medida

Exmo. Senhor Director _____:

João Miguel Trindade Dinis, aluno de Mestrado em Psicologia na área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho na Universidade de Évora, tendo concluído a componente curricular deste mestrado, encontra-se a elaborar a respectiva dissertação na área da Cultura e Bem-Estar Organizacional, sob orientação da Professora Doutora Cristina Moura de Sousa.

Venho deste modo dirigir-me a V. Ex.^a para requerer autorização para a aplicação de um questionário, anexo à presente carta, no mês de Agosto aos colaboradores da Organização que representa. Este questionário será preenchido pelos próprios inquiridos de acordo com as instruções dadas a cada um, e os dados resultantes serão tratados de forma anónima e para fins exclusivamente científicos.

A aplicação do instrumento terá a duração de cerca de 15 minutos e deverá ser realizada pelo investigador de forma a garantir a correcta interpretação dos itens.

Os dados obtidos são fundamentais para esta investigação, pelo que é de extrema importância a V. colaboração.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me com os melhores cumprimentos e apresentando os meus sinceros agradecimentos, acrescentando que me encontro disponível através dos contactos indicados para prestar qualquer esclarecimento que considere pertinente,

João Trindade Dinis

ANEXO 3 – Tabelas e figuras complementares à análise dos resultados.

Tabela 13 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: tenso.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	4	4,8
Tenso	Raramente	15	18,1
	Por algum tempo	29	34,9
	Grande parte do tempo	15	18,1
	Quase todo o tempo	9	10,8
	Todo o tempo	6	7,2
	Total	78	94,0
<i>Missing</i>		5	6,0
	Total	83	100,0

Tabela 14 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: ansioso.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	5	6,0
ansioso	Raramente	24	28,9
	Por algum tempo	20	24,1
	Grande parte do tempo	11	13,3
	Quase todo o tempo	11	13,3
	Todo o tempo	7	8,4
	Total	78	94,0
<i>Missing</i>		5	6,0
	Total	83	100,0

Tabela 15 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: preocupado.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	1	1,2
Preocupado	Raramente	11	13,3
	Por algum tempo	23	27,7
	Grande parte do tempo	21	25,3
	Quase todo o tempo	17	20,5
	Todo o tempo	6	7,2
	Total	79	95,2
	<i>Missing</i>		4
Total		83	100,0

Tabela 16 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: confortável.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	1	1,2
Confortável	Raramente	13	15,7
	Por algum tempo	27	32,5
	Grande parte do tempo	23	27,7
	Quase todo o tempo	11	13,3

Tabela 17 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: calmo.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	3	3,6
Calmo	Raramente	12	14,5
	Por algum tempo	30	36,1
	Grande parte do tempo	15	18,1
	Quase todo o tempo	17	20,5

Tabela 18 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: descontraído.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	6	7,2
Descontraído	Raramente	15	18,1
	Por algum tempo	28	33,7
	Grande parte do tempo	16	19,3
	Quase todo o tempo	12	14,5

Tabela 19 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: deprimido.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	20	24,1
Deprimido	Raramente	26	31,3
	Por algum tempo	19	22,9
	Grande parte do tempo	8	9,6
	Quase todo o tempo	3	3,6

Tabela 20 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: melancólico.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	12	14,5
Melancólico	Raramente	34	41,0
	Por algum tempo	24	28,9
	Grande parte do tempo	4	4,8
	Quase todo o tempo	2	2,4
	Todo o tempo	2	2,4
	Total	78	94,0
<i>Missing</i>		5	6,0
	Total	83	100,0

Tabela 21 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: infeliz.

	N	%
Bem-Estar Nunca	21	25,3
Infeliz Raramente	28	33,7
Por algum tempo	20	24,1
Grande parte do tempo	4	4,8
Quase todo o tempo	2	2,4

Tabela 22 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: motivado.

	N	%
Bem-Estar Nunca	2	2,4
Motivado Raramente	17	20,5
Por algum tempo	22	26,5
Grande parte do tempo	16	19,3
Quase todo o tempo	15	18,1
Todo o tempo	6	7,2
Total	78	94,0
<i>Missing</i>	5	6,0
Total	83	100,0

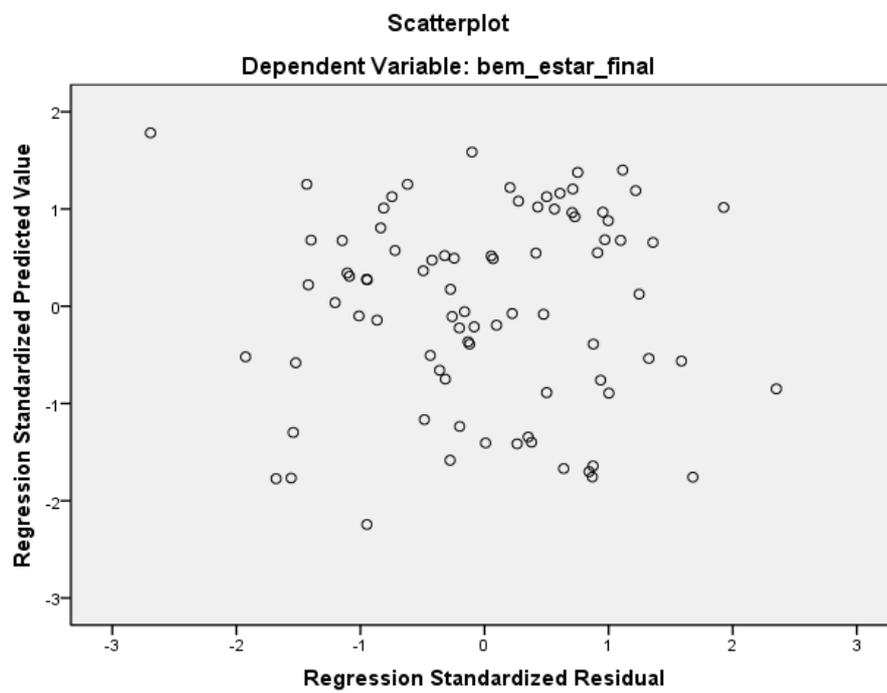
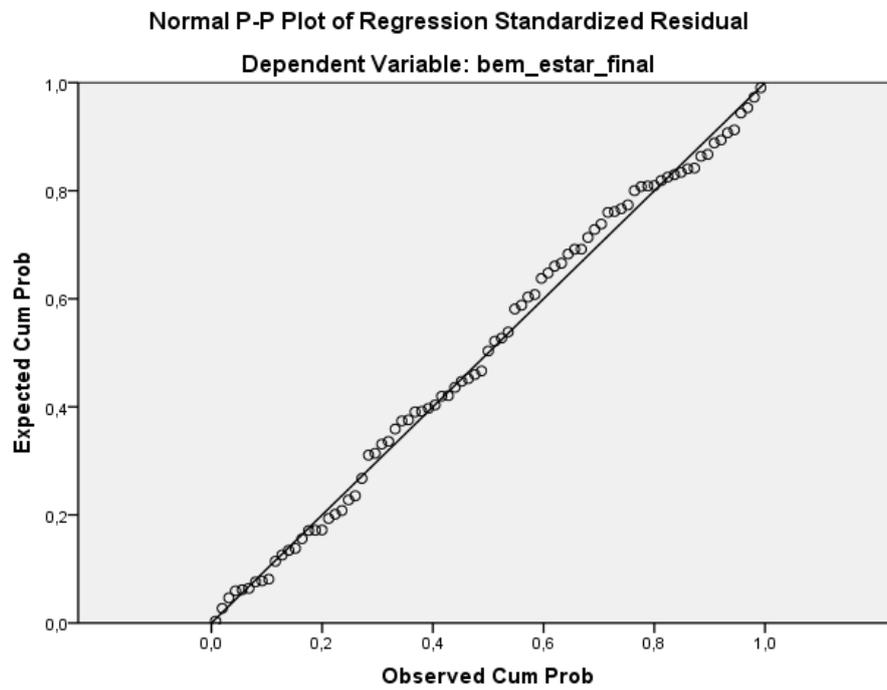
Tabela 23 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: entusiasmado.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	3	3,6
Entusiasmado	Raramente	18	21,7
	Por algum tempo	22	26,5
	Grande parte do tempo	23	27,7
	Quase todo o tempo	9	10,8

Tabela 24 – Frequências absolutas e percentagens no item bem-estar: optimista.

		N	%
Bem-Estar	Nunca	5	6,0
Optimista	Raramente	23	27,7
	Por algum tempo	21	25,3
	Grande parte do tempo	15	18,1
	Quase todo o tempo	7	8,4
	Todo o tempo	7	8,4
	Total	78	94,0
<i>Missing</i>		5	6,0
	Total	83	100,0

Figuras 6 e 7 - Gráficos P-P plot e *Scatterplot* da variável Bem-Estar.



Figuras 8 e 9 – Gráficos P-P Plot e *Scatterplot* da variável Satisfação com o Trabalho.

