



Verónica Duarte Medrano

CULTURA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR: UM  
ESTUDO COMPARATIVO



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR: UM ESTUDO COMPARATIVO**

**Verónica Duarte Medrano**

Orientação: **Prof. Doutora Cristina de Sousa**

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Psicologia**  
*Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações*

**Dissertação**  
**Cultura Organizacional e Bem-estar: Um estudo comparativo**

Verónica Duarte Medrano.

**Orientador:**  
Prof. Doutora Cristina de Sousa

Fevereiro de 2013

“Antes de embarcar numa vingança, cave duas covas...”  
Confúcio

Ao meu querido avô Vicente Medrano Encinas “y otras hiervas”.

## **Agradecimentos**

Ao meu avô Vicente, por me ter transmitido o gosto pelo conhecimento e a curiosidade pelas coisas, não importa quando nem o lugar, tudo tem uma História, sem conhecer o início não se pode prever o fim. Porque teria sido o único a entender o verdadeiro significado das linhas desta tese.

Aos meus pais que tiveram sempre presentes, que me apoiaram mesmo nas escolhas mais injustas da vida, que caminham ao meu lado e que sei que sempre lá estarão a aceitar as minhas viragens.

Ao meu irmão, que me acompanha, me apoia e me aceita, e que me suportou durante estes anos e durante este processo. Ao Tiago, que acreditou que eu era capaz de tudo, que me indicou o caminho de trabalhar sempre para alcançar a excelência, e que nunca perdeu a fé num caso quase perdido.

Ao Pedro, que me apoio e suportou realmente todo o processo de execução, mesmo não entendendo, entendeu a necessidade de partilhar-me com ele. Aos meus amigos, que me incentivaram a seguir, que acreditaram em mim, aos que estão sempre, as mulheres da sexta, e aos que se foram, mas que estão presentes.

À Ana Luísa, colega, amiga e conselheira desta tese, que se cruzou comigo ao meio do caminho e que me impulsionou ao fim, porque tens a sabedoria da simplicidade, enquanto eu tenho a mania da complicação. À Sandra, à Susana, à Marta, à Sofia, à madrinha, à Cristina, ao Joel e ao Paulo, os companheiros desta aventura que me aceitaram indiferentemente das diferenças de ideologia ou religião, idades e clubes, obrigado, ficaram sempre como os meus grandes companheiros de aventura.

Aos meus professores, que conseguiram captar a minha atenção e aumentar o gosto pelo conhecimento, a todos, uns pela fantástica objetividade e outros pela sua subjetividade imensa. À professora Doutora Cristina e à Professora Doutora Sónia Gonçalves, por toda a assistência prestada ao longo deste longo percurso. À professora Mara Correia, pela sua incrível competência, que eu tanto admiro, e pela sua ajuda a subir mais um degrau nesta vida.

Não poderia deixar de referir as organizações que me apoiaram nesta investigação, assim como aos colaboradores que delas fazem parte, que gentilmente cederam o seu tempo pessoal para participar nesta investigação.

E por último, agradeço aos que não acreditaram em mim, aos que me quiseram no andar de baixo, pois deles se alimenta a minha motivação e a minha ambição.

## Índice Geral

Introdução.....	1
I- Enquadramento teórico .....	5
1. Cultura organizacional.	
1.1 Origem, evolução e perspetivas do estudo da cultura organizacional .....	5
1.2 Definição do conceito de cultura organizacional .....	8
1.2.1 Conceitos de cultura organizacional e clima organizacional .....	11
1.2.2 Componentes de Cultura	
1.2.2.1 Locus e focus de cultura.....	12
1.2.2.2 Níveis de cultura.....	13
1.3 Cultura em camadas .....	13
1.4 Modelo dos Valores Contrastantes .....	17
1.4.1 Origem do modelo dos valores contrastantes .....	18
1.4.2 O modelo dos valores contrastantes para a cultura organizacional .....	21
2. Bem-Estar	
2.1 História e evolução do conceito de bem-estar.....	24
2.2 As perspetiva explicativas do bem-estar: Hedónica e Eudaimónica .....	26
2.2.1 A perspetiva Hedónica: O Bem-estar Subjectivo .....	27
2.2.2 A perspetiva Eudaimónica: O Bem-Estar Psicológico.....	31
2.3 O modelo das Vitaminas de Warr .....	33
2.4 Satisfação no trabalho associada ao Bem-estar .....	36
II – Problemática e Objetivos .....	38
1.1 Objetivos .....	39
1.2 Hipóteses .....	40
III – Método	
1.1 Participantes.....	42
1.2 Instrumentos.....	48
1.2.1 Dados pessoais e sociodemográficos.....	49
1.2.2 Questionário FOCUS .....	49
1.2.3 IWP <i>Multi-Affect Indicator</i> .....	50
1.2.4 Satisfação com o trabalho .....	50
1.3 Procedimentos .....	51
IV – Resultados .....	53

1. Caracterização da cultura percebida e desejada da amostra total.....	54
2. Caracterização da cultura percebida e desejada das organizações em estudo .....	55
3. Caracterização dos níveis de bem-estar e satisfação na amostra total.....	57
4. Caracterização dos níveis de bem-estar e satisfação nos grupos da amostra.....	57
5. Análise da relação entre a cultura organizacional percebida, o bem-estar e a satisfação dos colaboradores do total da amostra .....	58
6. Análise da relação entre a cultura organizacional percebida, o bem-estar e a satisfação dos colaboradores nos grupos da amostra .....	60
7. Análise das diferenças entre os níveis de percepção de cultura organizacional, o bem-estar e a Satisfação dos colaboradores das organizações em estudo .....	62
8. Análise do papel da cultura organizacional percebida como preditora do bem-estar e satisfação no trabalho da amostra total.....	64
9. Análise do papel da cultura organizacional percebida como preditora do bem-estar e satisfação no trabalho nos grupos da amostra.....	66
V – Discussão.....	70
Conclusão.....	79
Referências bibliográficas.....	83
Anexos .....	89

## Índice de figuras

Figura 1. Iceberg da Cultura Organizacional. (Adaptado de G. McLean, 2005).....	10
Figura 2. Os anéis de Rosseau. (Adaptado de O'Donnell e Boyle, 2008). ....	14
Figura 3. Manifestações da cultura: do superficial ao profundo (Hofstede, 1990). ....	15
Figura 4. Camadas do clima/Cultura (Adaptado de Neves, 2000).....	17
Figura 5. Modelo dos Valores contrastantes para a eficácia organizacional. (Quinn & Rouhrbaught, 1983).....	20
Figura 6. Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores. (Neves, 2000). .....	23
Figura 7. Relação entre os determinantes ambientais e o bem-estar segundo o modelo das vitaminas de Warr (adaptado de Jonge & Schaufeli, 1998). ....	35
Figura 8. Os três eixos para a avaliação do Bem-Estar afetivo (adaptado de Warr, 1992). ....	35
Figura 9. Representação gráfica da cultura organizacional Desejada (Traço descontínuo) e percebida (Traço contínuo) da amostra total. ....	55
Figura 10. Representação gráfica da cultura organizacional Desejada (Traço descontínuo) e percebida (Traço contínuo I) da empresa "A" .....	56
Figura 11. Representação gráfica da cultura organizacional Desejada (Traço descontínuo) e percebida (Traço contínuo) da empresa "B". ....	56

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Componentes do Bem-Estar. (Apatado de Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). .....	31
Tabela 2- Frequências absolutas e percentagens da variável Sexo.....	42
Tabela 3- Média, valores mínimos e máximos e Desvio Padrão para a variável Idade	42
Tabela 4- Frequências e percentagens da variável Estado Civil .....	43
Tabela 5 - Frequências e percentagens da variável Habilitações literárias .....	43
Tabela 6- Frequências e percentagens da Variável Tempo de Trabalho .....	43
Tabela 7- Frequências e percentagens da variável Situação contratual .....	44
Tabela 8- Frequência e percentagem da variável Cargo de chefia .....	44
Tabela 9- Frequência e percentagem da variável Horas de Trabalho .....	44
Tabela 10- Percentagens e frequências das empresas “A” e “B” na amostra .....	45
Tabela 11- Frequências e percentagem da variável sexo para ambas as empresas ..	45
Tabela 12- Média, valores mínimos e máximos e Desvio Padrão da variável Idade, para ambas as empresas. ....	45
Tabela 13- Frequências e Percentagem da variável Estado Civil, para ambas as organizações da amostra.....	46
Tabela 14- Frequências e Percentagem da variável Hailitações Literárias para ambas as organizações.....	46
Tabela 15- Frequência e percentagem da variável tempo de trabalho para ambas as organizações .....	47
Tabela 16- Frequência e percentagem da variável Situação contratual para ambas as organizações .....	47
Tabela 17- Frequência e percentagem da variável Cargo de Chefia para ambas as organizações .....	48
Tabela 18- Frequência e percentagem da variável Horas de Trabalho para ambas as organizações .....	48
Tabela 19- Médias da Cultura Percebida e Desejada no total da amostra .....	54
Tabela 20- Médias da Cultura Percebida e Desejada para a empresa A e B.....	56
Tabela 21- Médias dos níveis de bem-estar Geral e da Satisfação no trabalho para o total da amostra. ....	57
Tabela 22- Médias do Bem-Estar Geral e Satisfação no trabalho nos dois grupos da amostra.....	58
Tabela 23- Correlações dos níveis de Bem-Estar Geral e da Satisfação no trabalho com as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras, no total da amostra.....	58

Tabela 24- Correlações dos níveis de Bem-Estar Geral e da Satisfação no trabalho com as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras, para a empresa A.....	60
Tabela 25- Correlações dos níveis de Bem-Estar Geral e da Satisfação no trabalho com as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras, para a empresa B.....	60
Tabela 26- Comparações das médias realizadas através do teste T, do Bem-Estar, da Satisfação no trabalho, as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras .....	62
Tabela 27- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora do Bem-Estar Geral, para o total da amostra .....	65
Tabela 28- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora da Satisfação no trabalho, para o total da amostra .....	65
Tabela 29- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora do Bem-Estar Geral, dos grupos da amostra .....	67
Tabela 30- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora da Satisfação no trabalho, dos grupos da amostra .....	67

## **Índice de Anexos.**

Anexo I- Instrumentos utilizados .....	90
Anexo II- Caixas de bigodes antes e depois do tratamento de Outliers .....	93
Anexo III- Gráficos Q-Q, dispersão da amostra, das variáveis do estudo.....	95
Anexo IV- Gráficos P-P, probabilidade, das variáveis do estudo.....	102
Anexo V- Output dos diversos testes realizados para a Hipótese 12 .....	107
Anexo VI- Output dos diversos test realizados para a Hipótese 13.....	108
Anexo VII- Output dos diversos test realizados para a Hipótese 14.....	109
Anexo VIII- Output dos diversos test realizados para a Hipótese 15.....	110

## **Resumo**

### **Cultura organizacional e Bem-Estar Subjetivo: Um estudo comparativo.**

O objetivo deste estudo consiste em caracterizar a percepção de cultura organizacional e os níveis de bem-estar e satisfação dos colaboradores das organizações em estudo; 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, e comparar as duas organizações do estudo. Para o efeito aplicou-se uma adaptação do Questionário FOCUS, IWP Multi-Affect Indicator e Escala de Satisfação geral com o trabalho, numa amostra de 139 colaboradores de duas organizações (N=139). Os resultados mostram que a cultura percebida varia entre organizações de uma cultura de objetivos a uma cultura de regras, enquanto a desejada é a cultura de Apoio para ambas. Os níveis de Bem-Estar e de Satisfação no trabalho são considerados positivos. A cultura de apoio é preditora de Bem-Estar numa organização e a cultura de Objetivos preditora da satisfação noutra.

Palavras-Chave: Cultura organizacional, Bem-Estar, Satisfação no trabalho.

## **Abstract**

### **Organizational Culture and Subjective Well-Being: A comparative study.**

This study consists in characterizing the perception of organizational culture and levels of well-being and satisfaction of employees of organizations in the study, analyze the relationship between the perception of organizational culture, well-being and satisfaction, as well as the role of perception of organizational culture as a predictor of well-being and satisfaction; compare the two organizations in the study. For this purpose we applied an adaptation of FOCUS Questionnaire, IWP Multi-Indicator Affect Scale and Overall satisfaction with work on a sample of 139 employees from two organizations (N = 139). The results show that the perceived culture varies between organizations purposes a culture of objectives a culture of rules, while it is desired to both a culture of Support. Levels of Well-Being and Job satisfaction are considered positive. A supportive culture is predictive of Welfare in one organization and culture of Objectives predictor of satisfaction elsewhere.

Keywords: Organizational Culture, Well-Being, Work satisfaction.

## **Introdução.**

O estudo da cultura organizacional tem vindo a ter um interesse crescente tanto de análise científica como de intervenção, desde a sua popularidade nos anos 80. Quando falamos nas vantagens do conhecimento da cultura organizacional, temos que ter presente dois grandes grupos organizacionais que são os principais beneficiários do conhecimento da mesma: Os gestores e os indivíduos que lá trabalham (Gomes, 1991).

O conhecimento da cultura organizacional dá à organização o sentido de identidade e determina, através de rituais, crenças, significados, valores, normas e linguagem, o modo de fazer as coisas na organização, servindo como mapa, quer para gestores quer para o resto de colaboradores (O'Donnell & Boyle, 2008).

Para os gestores é importante entender que a base dos sistemas e estruturas organizacionais reside nos valores fundamentais da empresa, isto é, na sua cultura. Esta oferece, através de diversas manifestações, uma possibilidade de compreender as atuações e atributos de cada organização, pelo que pode ser utilizada, pelos gestores, como uma importante ferramenta de gestão (Barbosa, 2003; Denison & Spreitzer, 1991).

É importante perceber que atualmente, com o ambiente de austeridade que se vive em Portugal e no mundo inteiro, as práticas de gestão passam cada vez mais, pela gestão de aspetos imateriais e intangíveis. Pelo que será importante ter em conta que a cultura, e o clima, constituem a expressão mais visível e manipulável desses aspetos (Neves, 2000).

São vários os autores que sustentam a importância da cultura organizacional em questões como a competitividade e o desempenho. Lincoln (2010) defende ser necessário à organização conhecer a sua cultura organizacional, e mudá-la se for o caso, de modo a tornar-se uma organização competitiva no cenário global. Chin-Loy e Mujtaba (2007) afirmam que a cultura organizacional é o maior contributo para a gestão do conhecimento organizacional, sendo a cultura a maior fonte de conhecimento quer para ganhar vantagens competitivas, quer para alcançar os objetivos propostos. Cameron (2007) acredita que a cultura organizacional é chave para o sucesso, a característica distintiva que dá vantagem competitiva. Para este autor as organizações devem focar-se nos seus valores, nas suas crenças pessoais, e na sua visão, sabendo desenvolver e gerir uma cultura organizacional única, distintiva e facilmente identificável.

No que se refere à ligação entre a cultura organizacional e o desempenho organizacional, são inúmeros os estudos que as ligam e que demonstram a mútua

relação entre ambas. A nível de exemplo, podemos referir o estudo de Deninson (1984), em que o autor aplica questionários em 34 empresas, consideradas grandes, com o intuito de capturar o impacto da cultura organizacional no desempenho. Os resultados mostram que existem várias dimensões da cultura que aumentam o desempenho organizacional.

Um dos papéis mais importantes que a cultura pode cumprir é o da adequação entre a organização e os seus membros. Segundo Barbosa (2003) a cultura organizacional exerce três tipos de funções que permitem a conexão entre o indivíduo e a organização: i) permite legitimar interpretações e comportamentos dos membros da organização; ii) ao fornecer aos seus trabalhadores uma estrutura hierarquizada fornece motivação; iii) permite a integração social dos trabalhadores.

A abordagem cultural das organizações permitiu a rutura com a abordagem mecanicista das organizações adotada na primeira metade do século XX. Atualmente a organização é vista como algo que existe na mente e no património comportamental das pessoas que lá trabalham. Assim, as organizações são dotadas de identidade e personalidade, que influenciam e são influenciadas pelas pessoas que a compõem (Barbosa, 2003).

Outro papel importante da cultura organizacional é a sua influência no ambiente de trabalho. O conhecimento do tipo de cultura que a organização tem, pode servir aos gestores de modo a conseguirem criar um ambiente de trabalho que fomenta o empenho dos colaboradores para o sucesso organizacional. A sua análise permite identificar as mudanças nos valores, na estrutura organizacional, na liderança e na gestão, de modo a facilitar um ambiente de trabalho compensador, criativo e positivo, que possa criar o progresso e o sucesso organizacional (Kuofie et al. 2010; Shepstone & Currie, 2008).

Também podemos destacar o papel da cultura na influência no empenho dos membros da organização. A cultura organizacional dá aos seus integrantes um sentimento de empenho pelos valores, normas e códigos da organização à qual pertencem, afetando os níveis de desempenho, assim como a eficácia e produtividade organizacional (Liu, Shuibo & Meiyung, 2006; Neves, 2001).

Assim, pelo exposto podemos entender o vasto impacto que a cultura tem nos colaboradores das organizações, não podendo separar as suas consequências com Bem-Estar dos mesmos. Autores como Chambel (2005), e Danna e Griffin (1999) defendem que as experiências no trabalho afetam aos indivíduos nos seus níveis de Bem-Estar, assumindo-se a vital importância que a cultura organizacional do local de trabalho exerce sobre o ser humano.

Assim, uma nova linha de estudos no campo de Bem-Estar tem vindo a ganhar interesse por parte de investigadores, tratando-se do estudo do Bem-Estar aplicado ao trabalho dos indivíduos. Uma vez que o tempo dedicado ao trabalho é uma das grandes componentes da formação e desenvolvimento do bem-estar, este tipo de estudo afigura-se fundamental para entender os mecanismos de funcionamento e manutenção do Bem-Estar. Nesta área destacam-se os trabalhos de Warr (1987; 1992; 1996).

Outra variável amplamente estudada no âmbito da psicologia comportamental é a satisfação no trabalho. Esta também exerce uma influência nos comportamentos dos indivíduos e sofre várias influências do contexto de trabalho, pelo que perceber as relações com a cultura organizacional e o Bem-Estar, faz também desta uma variável de grande interesse (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-cardoso, 2007).

A presente investigação encontra-se inserida na linha de estudos sobre a psicologia positiva, intentando perceber qual o efeito da cultura organizacional no Bem-Estar e na satisfação no trabalho. Para tal, o nosso objetivo é caracterizar e relacionar as culturas organizacionais, os níveis de Bem-Estar e Satisfação no trabalho, dos colaboradores de duas organizações em estudo. Adicionalmente, ainda se analisará o papel da perceção de cada cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação dos colaboradores inquiridos.

Assim, o presente trabalho é composto por várias partes. Na primeira parte encontramos o enquadramento teórico, composto de dois capítulos, sendo uma revisão teórica do tema em estudo. No primeiro capítulo é abordado o tema da cultura organizacional, onde são expostas as origens, a sua evolução e perspetivas de abordagem, exploram-se também os componentes da cultura e aprofundaremos o modelo dos valores contrastantes, modelo esse que serve de base à presente investigação. No segundo capítulo introduz-se a temática do Bem-Estar, abordando a sua História, evolução e perspetivas de estudo, pretendendo-se também aqui explicar se-a o modelo das vitaminas para o Bem-Estar, e ainda será abordada a satisfação ao trabalho na sua articulação com o Bem-Estar.

No final desta revisão teórica, surge então a nossa problemática, os objetivos de estudo e as hipóteses formuladas.

Na parte seguinte encontraremos o estudo empírico realizado. Aqui serão apresentados os participantes, instrumentos e procedimento. Em seguida, apresentamos os principais resultados obtidos e as análises efetuadas. Sequencialmente, os resultados serão discutidos a luz de estudos realizados

anteriormente sobre esta mesma temática. Por último são apresentadas as conclusões deste estudo, as limitações encontradas e as orientações para investigações futuras.

## **I. Enquadramento teórico.**

### **1. Cultura organizacional.**

#### **1.1. Origem, evolução e perspetivas do estudo da cultura organizacional.**

É reconhecido dentro do meio científico o pioneirismo, quer da antropologia quer da sociologia, no que se refere ao estudo da cultura organizacional. Ambas as disciplinas começaram no estudo deste tema, no entanto, o conteúdo era bem diversificado. A antropologia foca o seu interesse nas características dos membros das organizações como portadoras de cultura, já a sociologia das organizações foca-se nas aplicações da cultura às mesmas (Kuofie, Khan, Usoro, & Majewski, 2010).

Ao fazer uma análise na literatura existente sobre a cultura organizacional é possível situar o início do interesse no estudo deste tema nos finais dos anos 70 e nos inícios dos 80 (Gomes, 1991; Neves, 2000, 2001). A origem deste interesse, por um lado, situa-se ao nível da tomada de consciência por parte de proprietários e gestores de topo, da importância dos fatores da cultura no que diz respeito às práticas de gestão. Por outro lado, este interesse no tema surge da tentativa de explicar o fenómeno económico Japonês, acreditando que será na cultura organizacional que reside a diferenciação entre organizações bem-sucedidas e organizações mal sucedidas (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-cardoso, 2007; Neves, 2001).

No entanto, é nos estudos de Hawthorne (Mayo, 1930, 1933) que encontramos, já na sua última fase, a primeira tentativa de compreender em termos culturais o contexto de trabalho, ao descrever pormenorizadamente a cultura de trabalho de grupo. Assim, nas análises realizadas às entrevistas é possível revelar aspetos de ordem cultural, usadas pelos trabalhadores para explicar determinadas ocorrências organizacionais, como oscilações de produção, questões ligadas ao bem-estar, ou mesmo para justificar o não cumprimento de regras (Lunenborg, 2011; Neves, 2001).

Nas décadas seguintes aos estudos de Hawthorne o estudo da cultura organizacional foi pouco expressivo, apresentando poucos artigos que se dedicavam ao tema, apenas focando a interpretação dos comportamentos organizacionais em termos de significados culturais. Neste período, surgem integrados, apesar de ser de uma forma pouco explícita, aspetos relacionados com o papel da cultura e dos valores de autoregulação e coesão grupal, nas decisões organizacionais, das vertentes técnicas e Humanas (Neves, 2000).

É no final dos anos 70 que o artigo do antropólogo Pettingrew (1979), *On studying organizational cultures*, dá o estatuto teórico, de forma definitiva, à cultura organizacional. Neste estudo, o autor chama as organizações de entidades sociais

com presente, passado e futuro, assim como define o que é a cultura organizacional. Na década de 80, devido às repercussões do artigo, a temática da cultura organizacional ganha uma grande popularidade (Neves, 2001).

Assim, o tema parece transformar-se numa moda devido à sua condição de salvadora de todos os males organizacionais, existindo uma grande produção de artigos em revistas e jornais científicos, dando grande projeção ao tema. De entre as várias obras destacam-se o livro *In Search of Excellence* de Peters e Waterman (1982), e o livro *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*, de Deal e Kennedy (1982). Também se destaca o autor Ouchi (1981) com a Teoria Z, onde refere as vantagens competitivas das gestões japonesas e americanas, assim como da importância das culturas nacionais que envolvem as organizações. Também nesta altura surge o conceito *corporate culture*, referindo-se a cultura organizacional como variável estratégica, ou seja, manipulável, implicada no nível de eficácia organizacional (Barbosa 2003; Cunha et al. 2007).

No entanto, a repentina popularidade da cultura organizacional, deveu-se a um conjunto de três ordens essenciais. Em primeiro lugar, a necessidade das organizações americanas em explicar a sua incapacidade de competir com empresas estrangeiras, principalmente com as japonesas, fez com que os estudos da cultura organizacional tivessem um especial interesse por parte de teóricos e práticos da gestão organizacional. Outro motivo prende-se com o fracasso dos modelos racionalistas para explicar o funcionamento organizacional. Uma última razão prende-se com questões metodológicas e estatísticas, já que os modelos teóricos disponíveis eram demasiado simplistas, apenas quantitativos, apresentando escassa validade preditiva, com casualidades complexas, dificultando qualquer introdução de mudança nas organizações (Neves, 2001).

Os interesses e expectativas dos investigadores, assim como as suas opções teóricas e metodológicas, faz com que existam diferentes perspetivas de abordagens no estudo da cultura organizacional. Dois autores, Martin (1992, cit in. Neves, 2000) e Sackmann (1991, cit in. Neves, 2000), reuniram a literatura em torno ao tema da cultura organizacional, formulando diferentes posições teóricas.

Martin (1992, cit in. Neves 2000), sistematizou a literatura existente sobre a cultura organizacional a partir dos níveis de análise em que pode ser abordada, assim definiu três categorias: i) a integradora, onde a homogeneidade e a harmonia são os princípios caracterizadores da cultura organizacional, os estudos inseridos nesta categoria tem um carácter prescritivo nos processos de gestão, associando a eficácia e produtividade a uma cultura una e forte; ii) a diferenciadora, sendo a divergência a

essência da cultura, admitindo a coexistência entre subculturas e cultura única, a ênfase das definições é colocada nas diferenças de poder e nos conflitos de interesse intergrupais; iii) e por último, a fragmentada onde o indivíduo é a unidade de análise, a definição de cultura nesta perspectiva passa pela ideia de ambiguidade e de fluxo de mudanças inerentes aos sistemas organizacionais e sociais.

O autor Sackmann (1991, cit in. Neves, 2000), parte das origens teóricas e metodológicas das disciplinas que mais influenciaram o conceito de cultura organizacional, agrupando as abordagens nas influências de origem, em quatro tipos diferentes de perspectivas: a culturalista, a funcionalista, a cognitiva e a construtivista.

Na perspectiva culturalista, a cultura é encarada a luz do *Zeigeist*, incluindo os aspetos visíveis da mesma, como os artefactos e os comportamentos, e os aspetos invisíveis, nomeadamente, conhecimentos e emoções, adquiridos e transmitidos de geração em geração. Nesta perspectiva o estudo da cultura implica o recurso ao método etnográfico, para o qual é necessário uma grande quantidade de recursos, quer de tempo quer de profundidade. O principal objetivo dos estudos desta perspectiva é o enunciamento de princípios e leis gerais que possam explicar o funcionamento organizacional (Neves, 2000, 2001).

A perspectiva funcionalista encara a cultura pelo seu modo de fazer as coisas, enfatizando apenas o lado visível da cultura (símbolos, artefactos e comportamentos), e dando-lhes significado. Aqui um dos objetivos será poder controlar a cultura após ser conhecida. Os estudos funcionalistas realizados recorrem a perspectiva émica como metodologia, isto é, utilizam o ponto de vista dos sujeitos que fazem parte da organização e que possuem o significado desta (Neves, 2000, 2001).

Nos estudos integrados na perspectiva cognitiva enfatizam-se os fatores cognitivos (ideias, valores, normas, crenças, sentimentos e emoções) como o núcleo central da cultura. Assim, segundo a perspectiva cognitiva, falar de cultura implica a referência a conteúdos de aprendizagem, modos de perceber, maneiras de conhecer e interpretar das pessoas, adquiridos por interação social, que funcionam como critérios para decidir como fazer a cultura.

Na perspectiva construtivista enfatiza-se a explicação da origem e da evolução da cultura organizacional, entendendo-se a cultura como o resultado de uma construção social da realidade. Assim, cria-se um mapa cognitivo no processo de dar significado nos fenómenos organizacionais coletivos construídos socialmente, que são as manifestações da cultura. Este mapa cognitivo é usado no dia-a-dia das pessoas, influenciando-as na maneira de pensar, sentir e atuar, auxiliando na atribuição de significados às coisas (Neves, 2000, 2001).

## **1.2. Definição do conceito de cultura organizacional.**

Ao pretender-se estudar a cultura organizacional, é necessário ter particular atenção à conceptualização do constructo, primeiro porque existem sobreposições nos conceitos de cultura organizacional com outros conceitos, como a cultura e o clima, e segundo porque existem diferentes perspectivas de abordagem do conceito (Cunha et al. 2007).

Como já foi referido anteriormente, é na antropologia e na sociologia que o estudo da cultura organizacional surge, assim, também as primeiras definições e conceitos desta, são definições da antropologia e da sociologia. Inicialmente o conceito de cultura organizacional juntava-se entorno da sua abordagem de origem. A sociologia situava-se numa abordagem mais funcionalista, defendendo que as organizações têm cultura e que esta emerge dos comportamentos sociais. Já a antropologia defendia que as organizações são cultura, posicionando-se numa abordagem semiótica e defendendo que a cultura reside nas interpretações e cognições individuais (Barbosa, 2003; Kameron, 2007).

Por volta da década de 80, o domínio do tema passa a ser uma das prioridades quer no campo da gestão, quer de investigadores das mais diversas áreas, querendo deixar fora da cultura organizacional conceitos como “moral” ou “clima organizacional” (Barbosa, 2003).

Apesar da diversidade de conceitos que se encontram na literatura organizacional, parece existir um consenso enquanto ao que se refere ao seu conceito, aceitando a maioria de características que lhas foi atribuído ao longo do seu estudo. Assim, no geral, concorda-se que a cultura organizacional é um constructo multifacetado, socialmente construído, que serve como “cola social” que liga as componentes da organização, refere-se a valores, suposições subjacentes, expectativas definições que caracteriza a organização e aos seus membros (Kameron, 2007).

Da análise panóplia de conceitos e de autores existentes sobre a cultura organizacional é comum defini-la como o conjunto de crenças, símbolos, sentimentos e comportamentos característicos de uma organização. Das várias definições existentes na literatura, a maioria apresenta uma série de características comuns: i) regularidades comportamentais observadas, na interacção dos membros da mesma organização podemos encontrar linguagens, terminologias e rituais que os distinguem de outros ocorridos em diferentes organizações; ii) normas, comportamentos *standard* que são consideráveis como aceites num grupo de trabalho; iii) valores dominantes, partilhados pelos membros de uma organização; iv) filosofia organizacional, crenças e

políticas sobre como os empregados e clientes devem ser tratados pela organização; v) regras, directrices existentes para o bom funcionamento da organização; vi) clima, atmosfera geral conveniente na organização (Lunenburg, 2011).

A definição de cultura organizacional pela qual este estudo empírico se regula, assim como o autor do modelo do questionário utilizado neste estudo, é a definição de Schein (1990, 1996, 1999b):

“Is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration—a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

(Schein, 1985, p.9).

Segundo esta definição podemos ver que nela existe uma série de padrões que podem ser explicados. Para Schein a cultura esta composta por elementos que são visíveis, e de elementos que não o são, assim, é comum recorrer-se a analogia do *iceberg* para explicar estes elementos (Figura 1). Para o autor esta distinção torna-se importante especialmente quando a organização é formada, os fundadores levam estes aspetos para a organização, tendo que saber como articulá-los, incumbi-los e ensiná-los de uma forma que seja funcional no sistema de trabalho (Schein, 1999b).

Outro elemento importante nesta definição é a importância que o autor dá à interação entre os problemas internos e externos:

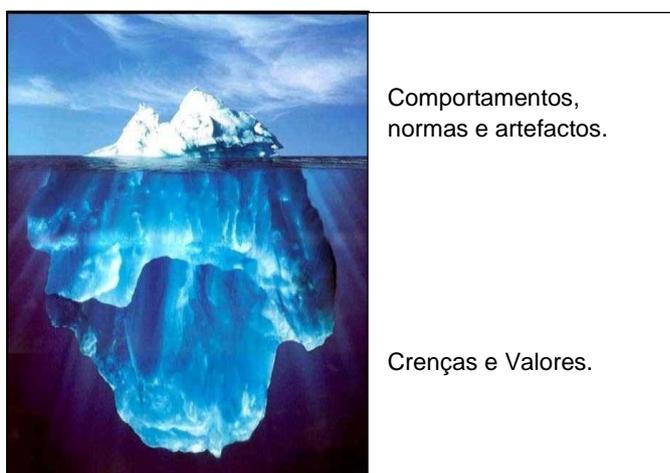
“A group cannot solve its external survival problem without being integrated to some degree to permit concerted action, and it cannot integrate itself without some successful task accomplishment vis-a-vis its survival problem or primary task.” (Schein, 1999 b, p. 223).

Assim, o autor anuncia os problemas que podem surgir no processo de adaptação externo: i) a missão e a estratégia da organização, necessitando de existir o consenso nas tarefas principais com o propósito organizacional; ii) consenso nos objetivos individuais e organizacionais; iii) consenso de significados na realização de objetivos; iv) consenso no critério usado para avaliar o trabalho realizado para alcançar objetivos e metas; v) critério utilizado para corrigir os atos efetuados de modo a alcançar as metas. Segundo o autor, estas características podem ser causadoras de uma incorreta adaptação externa do indivíduo a organização (Schein, 1985, 1999b).

O autor também anuncia uma série de aspetos que podem estar na base das dificuldades de adaptação interna: i) categorias conceptuais e linguagem utilizada, se os membros não conseguem comunicar nem entender-se, formar um grupo torna-se

impossível; ii) limites do grupo e critérios de inclusão e exclusão do mesmo, quem está dentro e fora e que critério determina um membro; iii) poder e *status*, a organização deve definir regras de como os colaboradores podem manter, ganhar ou perder poder; iv) critério de intimidade, amizade e amor, a organização deve ter definidos os limites de intimidade dos membros da organização; v) critério quanto a atribuição de recompensas e castigos definidos pela organização; vi) ideologia e religião, as organizações devem dar sentido aos eventos inexplicáveis, de modo a evitar a ansiedade e o desconforto dos membros em lidar com o incontornável (Schein, 1985, 1999b).

**Figura 1.** Iceberg da Cultura Organizacional. (Adaptado de G. McLean, 2005).



Para o autor é importante perceber como se forma a cultura na organização, enunciando uma série de pressupostos que estão na base da formação da cultura organizacional. O primeiro pressuposto alerta para as relações que a organização mantém com o ambiente onde está inserida, sendo a cultura influenciada por como os membros-chave da organização avaliam esta relação. Outro pressuposto é a natureza do que é real e verdadeiro para a organização, o que são os fatos e o que é importante para a organização. Também considera a natureza Humana e da sua atividade são pressupostos de formação da cultura organizacional, ou seja, como as organizações encaram as pessoas e a atividade que para elas fornece. E por último, o pressuposto de como as organizações encaram as relações Humanas (Schein, 1999).

Outro factor que o autor considera extremamente importante na formação da cultura é o papel do líder, distinguindo entre o fundador da organização e o gestor de topo contratado para liderar. O fundador posiciona-se numa perspectiva menos económica, deixando mais espaço para uma cultura mais aberta, não vincada em

objectivos rígidos e monetários. Ao ser o portador da ideia será também o maior contribuidor para a cultura, em vez do gestor que chega para por em funcionamento ideias alheias. O fundador também terá mais abertura para partilhar as suas ideias com a primeira geração de trabalhadores, que apesar de aprenderem com a sua própria experiência, passaram as ideias originais do fundador a outras gerações (Schein, 1999).

### **1.2.1. Conceitos de cultura organizacional e clima organizacional.**

É importante fazer uma distinção entre o que se entende por clima organizacional e cultura organizacional, já que na literatura é possível encontrar sobreposições entre estes dois conceitos. Como explica Neves (2001), uma das possíveis explicações para esta sobreposição, pode dever-se à perspetiva cultural sobre o clima, que o entende como sendo equivalente às perceções partilhadas pelos membros da organização.

Quando falamos em clima estamos a referir-nos a atitudes, sentimentos e perceções individuais temporárias, que podem mudar rapidamente e drasticamente, o clima refere-se a atributos organizacionais observáveis que inclui as perspetivas individuais que podem modificar-se ao encontrar novas informações. Já a cultura refere-se às características centrais da organização, de mudança lenta, a aspetos organizacionais indistinguíveis, assim como as interpretações consensuais sobre como as coisas são. Assim o clima tem a ver com as práticas e comportamentos através dos quais a cultura organizacional se manifesta, enquanto a cultura organizacional tem a ver com suposições, crenças, significados e valores partilhados pelos membros da organização (Cameron, 2007; Deninson, 1996).

Atualmente existe o consenso quanto ao clima organizacional ser um reflexo dos efeitos da cultura da organização, assim, o clima será uma parte da cultura organizacional, sendo mais fácil de ser percebido, e tendo um carácter mais transitório que a cultura organizacional, fazendo com que a distinção destes conceitos já seja percebida de forma clara (L. McLean, 2005).

As metodologias utilizadas na hora de investigar estes dois temas também servem de modo de distinção entre o clima e a cultura organizacional. Quando se investiga a cultura é normal encontrar o recurso a metodologias fenomenológicas incluindo a narrativa de histórias, observações e interpretação das linguagens e rituais organizacionais. O estudo do clima por sua vez, olha para o conteúdo dos temas, das práticas informais, utilizando, sobretudo questionários (L. McLean, 2005).

Para Schein (1999a), a distinção entre estes dois conceitos são essenciais na gestão da organização. Muitos gestores ignoram o facto de na sua estrutura e na sua estratégia existirem imensas questões da cultura organizacional. Assim, ao pretenderem efetuar mudanças que tenham um carácter constante, não é no clima que se vai intervir, mas sim na cultura. Para ao autor a confusão entre estes termos pode reduzir-se ao clarificar que o quando modificamos a cultura estamos a modificar o clima também, e que as questões culturais podem ajudar ou inibir em processos de mudança.

## **1.2.2 Componentes da cultura.**

### **1.2.2.1 *Locus e focus* de cultura.**

A autora Luis (p.45, 1985, cit in. Gomes, 1991), refere que para poder identificar níveis de análise que permitam o estudo da cultura organizacional, primeiro deverá encontrar-se o *locus* e o *focus* da cultura.

Assim, segundo a autora, o *locus* de cultura pretende significar uma localização geradora de cultura. As organizações dotadas de certas propriedades como: constituir um contexto recorrente de ação, implicar diferenças estruturais entre tarefas, criação de oportunidades de filiação, entre outras, são locais dotados de *locus* de cultura (Gomes, 1991).

Segundo esta perspetiva existem diferentes *locus* de cultura numa organização: i) o primeiro pode ser encontrado ao nível intra-organizacional, onde várias culturas internas, bem como a relação entre elas podem ser encontradas; ii) o segundo *locus* poderá ser encontrado no plano vertical, assim, entre departamentos, a cultura destes pode ser diferente da de outros departamentos, diferenciando-se entre eles por essa mesma cultura; iii) no plano horizontal encontramos outro *locus*, o mesmo pode acontecer entre categorias profissionais do mesmo nível hierárquico; iv) outros *locus* de diferentes meios portadores de cultura (Gomes, 1991).

No que se refere ao *Focus* de cultura, a autora fala em cinco diferentes: i) o primeiro reside nas origens, condições e processos de emergência da cultura organizacional; ii) o segundo encontra-se nas manifestações da cultura (histórias, linguagem, mitos, lendas, símbolos e experiências); iii) o terceiro situa-se nas funções da cultura e o que ela afeta; iv) o quarto situa-se ao nível da gestão e mudança da cultura organizacional; v) o quinto reside na explicitação das abordagens que orientam a investigação sobre a cultura organizacional.

### **1.2.2.2. Níveis de cultura.**

São vários os autores que abordam o tema da cultura organizacional. Dois autores, porém, destacam-se nas suas ideias e concepções sobre a mesma: Schein e Deal e Kennedy.

Schein (1990) anuncia a divisão da cultura organizacional em três níveis; nível dos artefactos e padrões comportamentais; nível dos valores, acessíveis ao conhecimento consciente e possíveis de serem testados pelo consenso social; nível dos pressupostos básicos, indiscutíveis e inconscientes. Como se pode observar na figura 1, o autor, usando a analogia do *iceberg*, proclama a existência de níveis visíveis da cultura, onde se incluem as características observáveis como os comportamentos, as normas e os artefactos. Os outros dois níveis são considerados invisíveis, estes são compostos por valores, crenças, suposições, atitudes e sentimentos (Neves 2000; O'Donnell e Boyle, 2008).

Os autores Deal and Kennedy (1982), dão especial interesse ao nível visível da cultura, acreditando que é a este nível que se moldam os comportamentos. Neste nível, e segundo estes autores, está composto por ritos, rituais, legendas, heróis e cerimónias. No que diz respeito ao nível invisível estes autores acreditam ser mais interessante ao nível da influência que exercem em processos de progressão e impedimento na mudança organizacional.

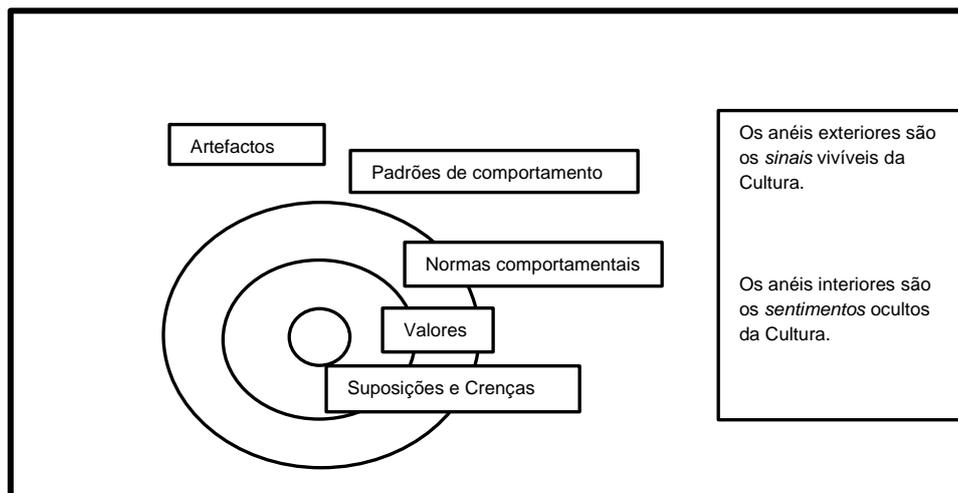
Existem outros autores na literatura que também referem a sua divisão em níveis. Russeau (p. 5, 1990, cit in. O'Donnell e Boyle, 2008) divide os níveis da cultura em torno de um anel (ver figura 2) onde o mais profundo é o de mais difícil acesso, e o exterior o de maior acessibilidade, intentando capturar os elementos chave da cultura organizacional.

### **1.3 Cultura em camadas.**

São vários os autores, como Schein (1990) e Russeau (1990), que concebem a cultura organizacional como um fenómeno em camadas, nas quais os diferentes níveis se interligam, existindo uns mais profundos e imperceptíveis, e outros mais observáveis situados nas camadas mais periféricas (Neves, 2000).

A utilização da analogia da cultura organizacional dividida e sobreposta como camadas da cebola, serve para poder entender a extensão e complexidade do fenómeno da cultura organizacional, assim como para a definição das metodologias a usar na sua investigação (Neves, 2000).

**Figura 2.** Os anéis de Rosseau. (Adaptado de O'Donnell e Boyle, 2008).



Hofstede (1991) foi um dos pioneiros no estudo da cultura organizacional, focando os seus estudos na influência da cultura nacional no funcionamento das organizações. No seu livro, *Cultures and organizations: software of the mind*, pretende dar a entender as diferenças das práticas organizacionais entre as diversas culturas, baseando-se nos estudos realizados em mais de 50 países.

O autor sugere que as diversas culturas nacionais podem ser caracterizadas através de uma série de quatro dimensões: i) distância de poder, o grau de distanciamento de poder que é aceite entre colaboradores e superiores hierárquicos; ii) dimensão Individualista vs. Coletivista, dizendo respeito ao conflito entre se a sociedade é baseada no cumprimento de objetivos individuais em detrimento dos grupais, ou se por outro lado dá mais importância a coesão global e ao consenso; iii) evitamento da incerteza, grau em que situações incertas ou desconhecidas são vistas como ameaçadoras; iv) Masculinidade vs. Feminilidade, representando os extremos do alcance de objetivos, os masculinos ligados a ambição e reconhecimento, e os femininos o bem-estar e qualidade dos relacionamentos (Cunha et al. 2007; Hofstede, 1990, 1991).

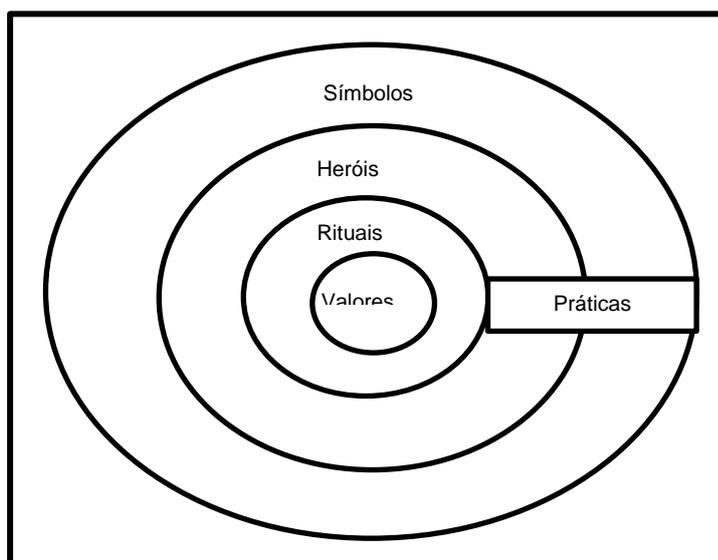
Posteriormente o autor acrescenta uma outra dimensão ao seu modelo, sendo a dimensão orientação a longo ou curto prazo, baseando-se no alcance de objetivos por parte das organizações, orientados a longo ou a curto prazo (Neves, 2000).

Hofstede (1991) destaca também o papel individual que os colaboradores têm no processo de influência cultural. Segundo o autor estes são dotados de padrões de pensamentos, sentimentos e ações, que funcionam como um programa mental, que é a cultura. Em cada grupo existem diferentes formas de expressão cultural, sendo estas o reflexo dos programas mentais, assim, o estudo e avaliação das práticas

organizacionais será uma forma de conhecer o significado inerente destas manifestações (Neves, 2000).

O autor propõe a representação em camadas (figura 3), iguais as de uma cebola, em que agrupa as práticas organizacionais em quatro camadas, as três primeiras observáveis, e a última de mais difícil acesso; i) a mais superficial, e pelo tanto mais acessível é a dos símbolos, como palavras, objetos, gestos ou imagens que transportam significado dentro da cultura; ii) na seguinte camada encontramos os heróis, referindo-se a pessoas reais ou imaginadas que possuem características altamente valorizadas naquela cultura e que são modelos de comportamento; iii) os rituais, sendo atividades consideradas técnicas mas que são socialmente essenciais dentro daquela cultura; iv) os valores, considerado o *the core of culture*, sentimentos inconscientes e indiscutíveis, que não são observáveis (Hofstede, 1990).

**Figura 3.** Manifestações da cultura: do superficial ao profundo (Hofstede, 1990).



Neves (2000) apresenta a sua proposta de modelo sobre o clima e a cultura organizacional a partir das camadas da cebola propostas por Hofstede (1990). Aqui, a semelhança do modelo de Hofstede, cada anel representa um elemento de manifestação da cultura, dispostos pelo grau de dificuldade da acessibilidade a esse elemento (figura 4).

Segundo esta visão de cultura organizacional, o clima encontra-se interligado com a cultura organizacional, aparecendo nas duas primeiras camadas do modelo, o que pressupõe uma novidade. Na camada A1, encontramos os atributos organizacionais, compostos pelas seguintes variáveis: i) variáveis de contexto, onde encontramos a idade e dimensão, a tecnologia utilizada, o meio envolvente e o poder da organização; ii) variáveis de estrutura, composta pelos mecanismos de variação e

controle, os elementos base da estrutura, parâmetros de concepção e as configurações organizacionais; iii) variáveis de processo, onde encontramos os processos de liderança, comunicação, políticos e de decisão (Neves, 2000).

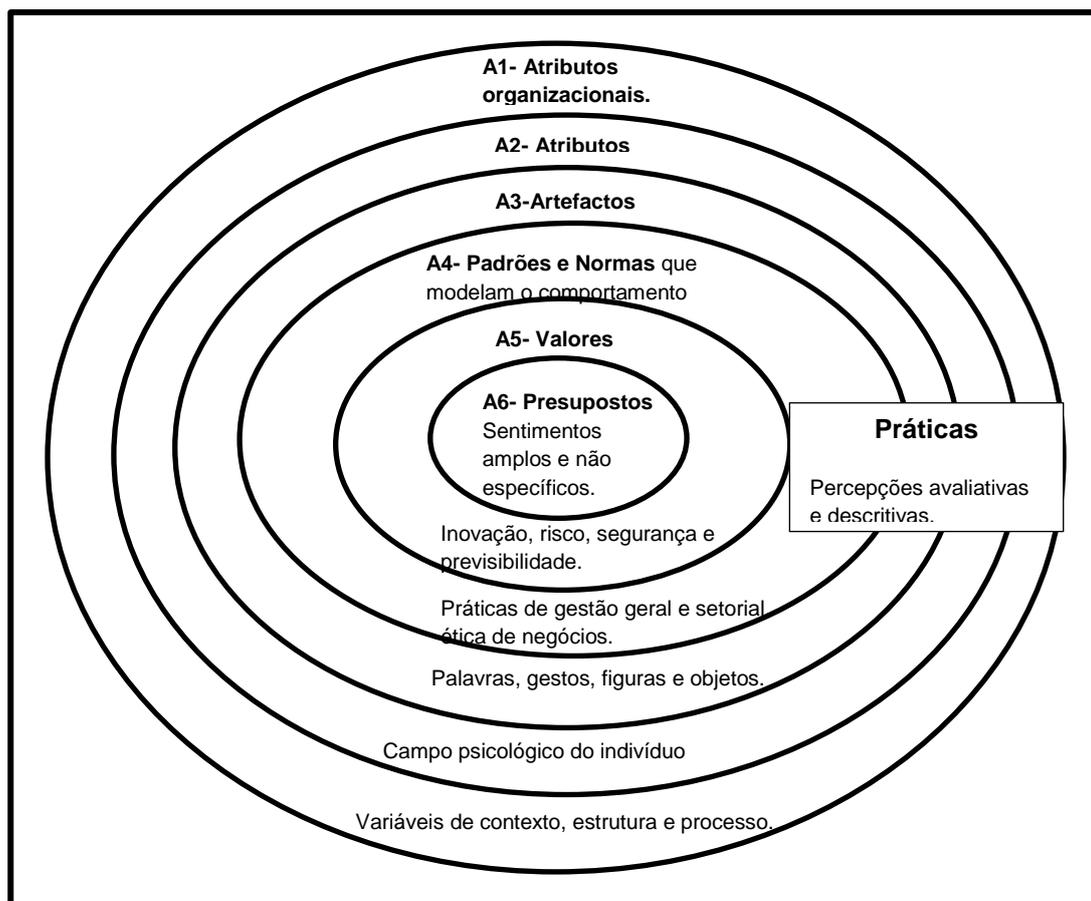
Na camada A2 encontramos os atributos individuais, constituída pelas variáveis que constituem o campo psicológico, aqui entendido pela definição de Lewin (cit in. p.107, 1975, Neves 2000), como todos os factos que existem num determinado momento para o indivíduo ou grupo considerar. Assim as variáveis de que se constitui esta camada são: i) variáveis psicológicas, como objetivos, motivações, ideias e percepções; ii) variáveis não psicológicas, como os aspetos biológicos, físicos e sociais; e, iii) outro tipo de variáveis que possam incidir sobre o comportamento (Neves, 2000).

Na camada A3 encontramos os artefactos, entendidos no modelo por aquilo que tem forma física, é fruto da intervenção humana e tem uma finalidade. Nos artefactos podemos incluir a estrutura física e material da organização, desde a arquitetura à documentação e vestuário, assim como também se inclui os artefactos não tangíveis, como linguagem, histórias e mitos da organização. Esta é a camada mais periférica da cultura, e pelo tanto, a mais visível (Neves, 2000).

A seguinte camada, A4, é designada pela camada dos padrões e normas comportamentais. Os padrões de comportamento assumem formas de recomendações, prescrições, e proibições. Segundo Neves (p.110, 2000) “os padrões de comportamento são atos que os membros de uma cultura organizacional executam diariamente, algumas vezes de uma forma automática, cuja eficácia é considerada garantida”. Dentro destes padrões podemos incluir as práticas de gestão, quer geral quer departamental, as estratégias de gestão, o funcionamento da comunicação organizacional, assim como o relacionamento com os seus *stakeholders*. Nesta camada encontramos, também, as normas de comportamento, estas têm uma função de classificação de comportamentos apropriados e comportamentos inapropriados, fruto de negociações entre as pessoas da organização para poderem chegar a um consenso na resolução de problemas (Neves, 2000).

Na camada A5 encontramos os valores, as crenças e as ideologias, situadas ao nível da consciência e racionalidade dos indivíduos, por isso de difícil acesso, estão relacionadas com os códigos de ética, dando indicações do modo correto de atuar. Para o autor, os valores representam as convicções relativas à preferência do modo de atuar, que não possuem o mesmo grau de importância ou intensidade. Por crenças e ideologias, o autor relaciona com o que as pessoas pensam ser verdadeiro ou não, tratando-se de uma visão cognitiva acerca das coisas e das ideias (Neves, 2000).

**Figura 4.** Camadas do clima/Cultura (Adaptado de Neves, 2000).



Na última camada do modelo, A6, e aquela de mais difícil acesso, quase invisível, encontramos os pressupostos básicos, sistema de significados que constituem a essência da cultura. Estas funcionam como se se tratasse de um código que permite interpretar o modo como as pessoas agem, sentem e pensam, dotando de significado as situações, para que possa ser entendida e compreendida (Neves, 2000).

#### **1.4. Modelo dos Valores Contrastantes.**

O modelo dos valores contrastantes é um modelo tipológico bipolar da classificação da cultura organizacional. Quando falamos em modelo tipológico referimo-nos a uma forma classificativa da cultura organizacional, em que as organizações podem ser agrupadas segundo características culturais comuns. A classificação em tipologias da cultura organizacional permite fazer generalizações de natureza teórica, contribui para explicar diferenças entre organizações, avaliar o grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura e definir estratégias de intervenção e mudança. Quando falamos em tipologias bipolares, falamos em duas dimensões organizacionais relacionadas entre si (Neves, 2000).

O modelo dos valores contrastantes tem sido considerado um dos 40 quadros conceptuais mais importantes da história das organizações, tendo sido estudo e utilizado ao longo de mais de 25 anos por centenas de firmas ao longo do mundo (Quinn, Cameron, DeGraff & Thakor, 2006).

Este quadro é especialmente útil na organização e interpretação dos diversos fenómenos organizacionais. Pode ser utilizado de diversas formas, como um mapa, como mecanismo de organização, como fonte de novas ideias, e como uma fonte de aprendizagem. Assim, torna-se uma ferramenta que nos permite lidar com os temas organizacionais mais diversos como: a identificação dos ciclos de desenvolvimento organizacionais, a qualidade organizacional, nas teorias da eficácia, nos papéis dos líderes e papéis dos gestores, e nas capacidades de gestão (Cameron & Quinn, 2006).

Assim, este modelo permite identificar e encontrar diretrizes, a líderes e gestores, que permitam diagnosticar e gerir relações, congruências e contradições, nos diferentes aspetos da organização (Quinn et al. 2006).

No que se refere ao campo de estudos da cultura organizacional, o modelo dos valores contrastantes permite identificar e avaliar a cultura dominante, uma vez que ajuda aos indivíduos a perceber as dinâmicas culturais subjacentes que existem na organização (Cameron, 2006).

O modelo dos valores contrastantes tem sido amplamente utilizado no estudo da cultura organizacional nos mais diversos cenários: gestão de mudanças, na relação entre a cultura organizacional e qualidade de vida profissional, a sua relação com o bem-estar, entre outros temas (Shepstone & Currie, 2008).

Quinn e Cameron (2006) apontam as uma série de seis vantagens na utilização do modelo dos valores contrastantes, para o diagnóstico e mudança da cultura organizacional: i) é prático, uma vez que, captura as dimensões chave da cultura; ii) é oportuno, o processo de diagnóstico e de criação de uma estratégia de mudança pode ser realizado numa quantia de tempo muito razoável; iii) é envolvente, o processo pode envolver uma grande quantidade de indivíduos, ou mesmo todos; iv) é quantitativo e qualitativo, o processo baseia-se tanto num método como no outro; v) é manejável e; vi) é estatisticamente comprovado ser válido.

#### **1.4.1 Origem do modelo dos valores contrastantes.**

O modelo dos valores contrastantes é desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), após de uma série de estudos onde se pretendia encontrar os principais indicadores de eficácia nas organizações. Nestes estudos, os autores pretendiam encontrar as semelhanças e desigualdades entre pares de organizações, tendo como

resultado a criação do modelo dos valores contrastantes da efectividade organizacional.

O estudo pretendia encontrar os factores chave da eficácia organizacional, tendo-se chegado a uma lista de 39 factores que poderiam avaliar a eficácia. Através de uma análise factorial, estes factores foram condensados num conjunto mais parcimonioso de duas dimensões, que definem quatro quadrantes principais representando os pressupostos opostos ou competentes entre si (figura 5) (Cameron, & Quinn, 2006; Denison & Spreitzer, 1991; Lincoln, 2010; Quinn, & Rohrbaugh, 1983).

Os resultados sugerem que o critério para a eficácia organizacional pode ser classificado de acordo com três eixos ou dimensões de valores. O primeiro eixo está ligado ao foco organizacional, que vai desde o interno, organizações focadas no desenvolvimento pessoal e no bem-estar, até ao externo, focando-se no desenvolvimento organizacional. O segundo eixo diz respeito a estrutura organizacional, podendo ir desde a ênfase na estabilidade à ênfase na flexibilidade. O terceiro eixo relaciona-se com os propósitos e finalidades da organização, podendo ir da preocupação com o processo, à preocupação nos resultados (Quinn, & Rohrbaugh, 1983).

Os quatro quadrantes (Figura 5) representam quatro conjuntos de valores que guiam a organização nas tarefas de gestão do ambiente organizacional, e de integração interna, cada um dos quatro quadrantes é classificado segundo as características mais notáveis (Gray, & Densten, 2005).

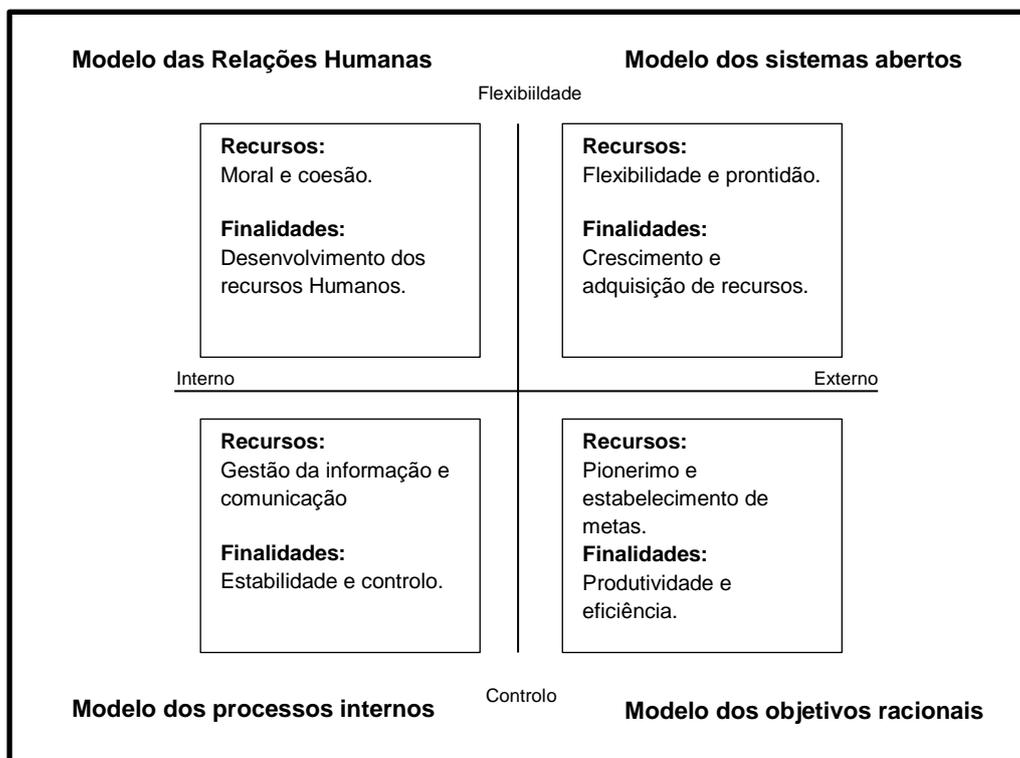
Na parte superior esquerda encontramos o quadrante denominado modelo das relações Humanas. Tem grande ênfase na flexibilidade e no foco interno, tendo como propósito a coesão e a moral, e como finalidade o desenvolvimento dos recursos Humanos. Os membros fazem parte de um sistema social comum e sentem-se ligados pelo desenvolvimento do sentido de afiliação e pertença (Gray, & Densten, 2005; Quinn, & Rohrbaugh, 1983).

Na parte superior direita encontramos o modelo dos sistemas abertos. Caracteriza-se pela flexibilidade e o foco externo. Como propósito tem a prontidão e a flexibilidade e como finalidade tem o crescimento e a aquisição de recursos. Os membros enfatizam a inovação e a criatividade, sentindo-se ligados por sentimentos de inspiração e competitividade (Gray, & Densten, 2005; Quinn, & Rohrbaugh, 1983).

Na parte inferior esquerda encontra-se o modelo dos processos internos, caracterizado pelo controlo e pelo foco interno. O propósito reside na comunicação e na gestão da informação, a finalidade é a estabilidade e o controlo. Neste tipo de

modelo os membros estão ligados pelos controlos internos que mantêm as regras, procedimentos e políticas (Gray, & Densten, 2005; Quinn, & Rohrbaugh, 1983).

**Figura 5.** Modelo dos Valores contrastantes para a eficácia organizacional. (Quinn & Rouhrbaught, 1983).



No quadrante inferior direito encontramos o modelo dos objetivos racionais, tem grande ênfase no controlo e no foco externo. Os propósitos são o planeamento e o estabelecimento de metas a cumprir, tendo como finalidades a produção e eficiência. Os membros estão ligados pela organização de objetivos e pela competição (Gray, & Densten, 2005; Quinn, & Rohrbaugh, 1983).

Ao longo da literatura encontramos várias designações para estes quadrantes do modelo da eficácia organizacional, assim para o modelo das relações humanas encontramos nomes como “Grupo” e “Clã”. Para o modelo dos sistemas abertos existem nomeações como “desenvolvimento” e “adocracia”. Para o modelo dos processos internos encontram-se nomes como “hierárquico” e “burocracia”. E no modelo dos objetivos racionais denominações como “racional” e “mercado” (Neves, 2000).

O modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983) vai buscar o seu nome nos valores de cada quadrante que são opostos ou competentes entre si, assim, podemos verificar que existem dimensões subjacentes que apresentam valores contrastantes, que

competem por diferentes recursos. Dai, surge o nome do modelo dos valores contrastantes (Cameron, 2007; Grey & Densten, 2005; Quinn et al. 2006).

#### **1.4.2 O modelo dos valores contrastantes para a cultura organizacional.**

É a meados da década de oitenta que Quinn e Kameron começam a estender o modelo dos valores contrastantes para o estudo da cultura organizacional. Assim, defendem ser possível conectar os valores existentes no modelo com as estruturas da cultura organizacional, isto é, com a composição, estratégia, políticas e relacionamentos interpessoais e institucionais das organizações (Denison & Spreitzer, 1991).

Outro argumento para a sua adaptação à cultura organizacional baseia-se no facto de assumir que utilizando o modelo dos valores contrastantes é possível caracterizar organizações. Esta caracterização é feita através aos traços e dimensões comuns que podem ser avaliados, e que são partilhados por todas as organizações (Denison & Spreitzer, 1991).

Assim, segundo Quinn et al. (2006), ao longo do ciclo de vida das organizações, tende-se a formar certos atributos dominantes da cultura, sendo o modelo dos valores contrastantes uma ferramenta útil para analisar não apenas a cultura individual, como também na cultura organizacional. O recurso a este modelo permite para além do diagnóstico da cultura, a possibilidade de traçar estratégias de manutenção e mudança.

Quando aplicado à cultura, não existem grandes diferenças do modelo original, registando-se apenas algumas mudanças. O modelo baseia-se aqui na competência existente entre as tensões e conflitos próprias de cada sistema humano. Dá-se ênfase a dois tipos de conflitos, o que existe entre a estabilidade e a mudança, e o existente entre o ambiente organizacional interno e o ambiente externo (Denison & Spreitzer, 1991; O'Donnell & Boyle, 2008).

Desta base surgem as duas dimensões do modelo, que dão origem aos dois eixos (Figura 6). A primeira dimensão, situada no eixo horizontal, baseia-se no conflito entre o ambiente interno e externo. Na extremidade esquerda do eixo, encontramos o foco no ambiente interno, representando organizações que enfatizam a coesão e a gestão da informação e da comunicação. Na extremidade direita encontramos o foco no ambiente externo, aqui as organizações valorizam a produtividade, o crescimento e a aquisição de recursos (Cameron & Quinn, 2006; Cameron, 2007; Denison, & Spreitzer, 1991; Neves, 2000; Neves, 2001; O'Donnell & Boyle, 2008; Shepstone & Currie, 2008).

A segunda dimensão baseia-se no conflito existente entre a estabilidade e mudança, ou seja, entre o controlo e flexibilidade organizacional. No extremo superior encontramos a flexibilidade, caracterizando organizações que enfatizam valores como a participação e rapidez, considerando-se dinâmicas. No extremo inferior encontramos o controlo, valorizando o planeamento e a estabilidade, sendo organizações que se caracterizam pela previsibilidade (Cameron & Quinn, 2006; Cameron, 2007; Denison, & Spreitzer, 1991; Neves, 2000; Neves, 2001; O'Donnell & Boyle, 2008; Shepstone & Currie, 2008).

Segundo Neves (2000) ainda podemos encontrar uma terceira dimensão, considerada invisível, mas, no entanto, subjacente. Esta dimensão traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante: o modelo dos objetivos racionais, o modelo dos sistemas abertos, o modelo dos processos internos e o modelo das relações humanas. É nesta dimensão que se reflete o contínuo propósitos/finalidades, traduzindo o conflito entre os problemas da prioridade, importância e do tempo.

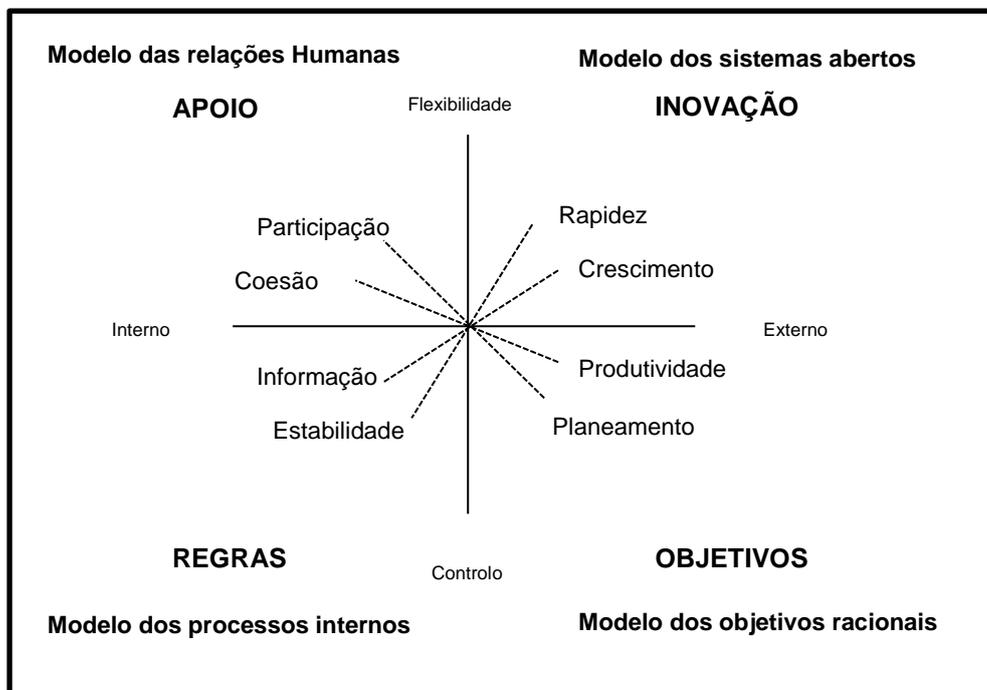
Da intersecção dos eixos que representam as duas primeiras dimensões, formam-se quatro quadrantes, cada um correspondendo a um tipo de cultura, denominadas, neste estudo, conforme o acordado entre os membros do Grupo FOCUS, (Van Muijien, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicki, Jesuino, Neves, Pitariu, Konrad, Peiró, González-Romá, & Turnipseed, 1999). As quatro culturas correspondem a esta denominação: i) regras, para o modelo dos processos internos; ii) apoio, para o modelo das relações humanas; iii) inovação, para o modelo dos sistemas abertos; iv) objetivos, para o modelo dos objetivos.

No quadrante superior esquerdo (figura 6), encontramos a cultura de apoio. Este tipo de cultura tem como objetivo principal a criação e manutenção de coesão e de empenho dos indivíduos. Os conceitos centrais são a participação, cooperação, confiança, espírito de equipa e desenvolvimento. Os líderes deste tipo de cultura pretendem fomentar o trabalho de grupo, estimulando a participação e apoiando o desenvolvimento pessoal. Neste tipo de cultura a eficácia passa pelo desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas (Neves, 2000; Van Muijien et al. 1999).

No quadrante inferior esquerdo (figura 6) encontra-se a cultura de regras. Aqui o objetivo passa pela formalização e segurança, uniformidade e centralização. Os conceitos chave desta cultura são a autoridade, procedimentos racionais, hierarquia e divisão do trabalho. A liderança deste tipo de cultura tende a ser conservadora e formal, respeitando a hierarquia organizacional. Os critérios de eficácia prendem-se

pelo controlo e garantia de segurança e estabilidade (Neves, 2000; Van Muijien et al. 1999).

**Figura 6.** Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores. (Neves, 2000).



A cultura de inovação situa-se no quadrante superior direito (figura 6). Esta cultura está centrada no ambiente organizacional externo, valorizando a flexibilidade e a mudança. Os conceitos chave são a criatividade, procura de nova informação, abertura à mudança, antecipação e experimentação. A liderança baseia-se no crescimento organizacional através de uma visão estratégica, privilegiando a capacidade de correr riscos. A eficácia prende-se pela medição do crescimento do volume de negócios e pela quota de mercado (Neves, 2000; Van Muijien et al. 1999).

No último quadrante, inferior direito, encontra-se a cultura de objetivos (figura 6). O objetivo deste tipo de cultura prende-se pela realização e efetividade dos objetivos organizacionais. Aqui os conceitos chave são a racionalidade, os indicadores de desempenho, realização e responsabilidade. Os líderes desta cultura estão orientados para o alcance de objetivos e para a realização da tarefa. Os critérios de eficácia são a produtividade conseguida com base no planeado e na eficiência organizacional (Neves, 2000; Van Muijien et al. 1999).

Assim, cada tipo de cultura tem uma cultura com a qual contrasta. A Cultura de apoio contrasta com a de objetivos, e vice-versa. A cultura de inovação contrasta mutuamente com a cultura de regras (Neves, 2000).

É importante ressaltar a robustez dos quadrantes tanto na explicação das diferentes orientações teóricas, como nos valores contrastantes, que caracterizam o comportamento humano. Cada quadrante representa as suposições básicas, a orientação e os valores da organização, os mesmos componentes de que se compõe a cultura organizacional. Residindo aqui a robustez do modelo (Cameron & Quinn, 2006).

## **2. Bem-Estar.**

### **2.1. História e evolução do conceito de Bem-Estar.**

O conceito de Bem-estar, academicamente pode ser considerado um conceito recente, que apareceu por volta da década de 50. É comum referir-se a este conceito como tendo origens nos antigos filósofos gregos, mas precisamente, o conceito foi introduzido pela mão de Aristóteles, que tentava desifrar o significado da existência feliz. No entanto, atualmente, esta disciplina encontra-se afastada das concepções teóricas que dominam o bem-estar. Enquanto filósofos procuram perceber a essência do estado de felicidade, os investigadores empenham-se na construção de conhecimento e na obtenção de evidências científicas sobre o bem-estar (Siqueira & Padovam, 2008).

Diener (1984) considera a tese de Wilson de 1967, denominada "Correlates of Avowed Happiness", como o marco teórico da utilização do termo bem-estar como é conhecido atualmente. Wilson estudou duas hipóteses do bem-estar, relacionando os conceitos de satisfação e felicidade, com as perspectivas *bottom up* (a satisfação de necessidades produz felicidade, enquanto a presença de necessidades produz insatisfação) e *top down* (o grau de satisfação necessário para produzir felicidade depende da adaptação e é influenciado por características pessoais e pelo contexto onde o indivíduo está inserido). As conclusões deste estudo foram duas: i) não existe progresso teórico suficiente desde os antigos gregos para a compreensão da felicidade ; ii) as pessoas felizes detinham o seguinte perfil, segundo Diener, Suh, Lucas, & Smith (p. 276, 1999): "young, healthy, welleducated, well-paid, extroverted, optimistic, worry-free, religious, married person with high self-esteem, job morale, modest aspirations, of either sex and of a wide range of intelligence". Assim, podemos considerar a tese de Wilson como o início teórico do estudo do bem-estar.

No entanto, a ideologia desta linha de investigação remonta ao século XVIII, durante o período do iluminismo onde se preconiza a vida e a existência Humana, abandonando a ideia do serviço ao Rei ou a Deus. Já no século XIX, esta ideia sai

reforçada nos princípios do Utilitarismo, manifestando ser a melhor sociedade aquela que traz felicidade a um maior número de pessoas. Já no século XX, os princípios do utilitarismo inspiraram as medidas de reforma social, passando-se a medir o progresso em termos monetários, grau de igualdade de rendimentos e da segurança dos mesmos, dando grande ênfase a literacia dos cidadãos, controlo das epidemias, e a eliminação da fome (Galinha & Ribeiro, 2005).

Na década de 1960 é introduzido o termo Qualidade de vida, e ainda ligado às conceções do Utilitarismo, o termo bem-estar surge estritamente relacionado com o rendimento material. É nesta altura que se iniciam os estudos no campo da psicologia sobre o bem-estar, existindo assim a necessidade de fazer uma distinção entre o bem-estar material e o bem-estar global. Enquanto o bem-estar material caracteriza-se por uma avaliação que o indivíduo faz do seu rendimento, em termos dos bens e serviços que o seu rendimento pode comprar, o bem-estar global engloba vários aspetos da vida, não apenas o rendimento material (Galinha & Ribeiro, 2005; Silva, 2009).

É nos inícios dos anos 70 que encontramos o que se designa a segunda revolução da saúde. Esta caracteriza-se por combater comportamentos de risco, como fumar, consumir álcool ou drogas, que estavam na origem das principais causas de mortalidade na época. Assim esta revolução, defende uma perspetiva ecológica da saúde, focando-se na promoção desta em vez de dar ênfase à doença. Surge o modelo biopsicosocial aplicado à saúde, que inclui na sua definição a vertente de saúde mental, e começa-se a falar em multicausalidade da doença (Galinha e Ribeiro, 2005).

A área da psicologia, um pouco à semelhança do que se passa no seu *zeitgeist*, até à altura dedicava a maioria das suas investigações ao estudo da psicopatologia. A partir desta altura, começa a interessar-se por aspetos positivos da saúde mental, focando-se em estudos sobre o crescimento, bem-estar e a promoção deste. Surgem diversos estudos sobre o bem-estar subjetivo, tornando-se num conceito chave na investigação da psicologia positiva, e passa a ser considerado como uma dimensão da saúde mental (Diener, 1984; Diener, Suh, & Oishi, 1997).

Por volta dos anos 80, com a intensificação dos estudos e com a utilização do conceito por autores de várias áreas da psicologia, o conceito sofre uma subdivisão entre bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. Por um lado autores como Diener (1984) e Diener et al (1997; 1999), defendem a perspetiva do bem-estar subjetivo composto pelas dimensões do afeto e da satisfação com a vida. Por outro lado, Ryff funda o chamado bem-estar psicológico, integrando-o com conceitos como a autoaceitação, autonomia, relações positivas, entre outros, permitindo o surgir de

diversos modelos teóricos da psicologia do desenvolvimento, da psicologia clínica e da psicologia da saúde (Galinha & Ribeiro, 2005).

É na década de 90 que surge a chamada psicologia positiva, nascida do encontro do presidente da APA, Seligman, com Fowler e Csikszentmihalyi, que veio culminar na primeira conferência sobre psicologia positiva. Esta primeira conferência, realizada atualmente anualmente, e os prémios monetários para a investigação científica nesta área, outorgados pela fundação Templeton, impulsionaram uma massiva investigação neste campo de estudos, elevando o bem-estar como um dos conceitos centrais na psicologia positiva (Galinha e Ribeiro, 2005).

Actualmente, o estudo do bem-estar continua a ser um tema de grande produção científica. Segundo Diener et al. (1999), o interesse das pesquisas mudaram da descrição dos atributos das pessoas felizes, como iniciado na tese de Wilson, para a compreensão dos processos que sustentam a felicidade. Deci & Ryan (2001), numa análise da literatura, encontraram 28610 citações da palavra bem-estar, demonstrando como a utilização deste conceito se tornou importante para o campo da psicologia.

## **2.2. As Perspetivas Explicativas do Bem-Estar: Hedónica e Eudaimónica.**

Desde a introdução do conceito Bem-Estar no mundo científico até aos dias de hoje, é comum encontrar duas perspetivas de abordagem deste campo, diferenciando-se pelas concepções de felicidade que adotam: a perspetiva hedónica e a perspetiva eudaimónica (Deci & Ryan, 2001, 2008; Keyes, Ryff & Shmotkin, 2002; Paschoal & Tamayo, 2008).

Num dos primeiros estudos de Diener (1984) sobre o Bem-Estar, o autor divide as abordagens feitas ao bem-estar em duas perspetivas, que diferem em termos de raízes filosóficas e quanto às implicações para o seu entendimento e determinantes: *As Abordagens Bottom-up e Top-Down.*

As abordagens *Bottom-up* teriam como objetivo a identificação de fatores externos, situações e variáveis sociodemográficas que poderiam estar relacionadas com a felicidade. Assim, a felicidade seria a soma de muitos prazeres ou o cúmulo de momentos felizes. Uma pessoa dita feliz seria aquela que experimentasse muitos momentos de felicidade (Diener 1984; Giacomoni, 2004).

O pressuposto base da perspetiva *Bottom-up* é a existência de uma série de necessidades Humanas, universais e básicas, em que a sua satisfação, ou não satisfação, validava a felicidade. Assim, a satisfação com a vida é vista como uma composição dos diferentes contextos onde a pessoa está inserida: família, trabalho, situação financeira, grupos sociais. Estes contextos podem ser identificados como

variáveis sociodemográficas que permitem entender a sua implicação no Bem-Estar (Diener 1984; Giacomoni, 2004).

Para as abordagens Top-Down, as pessoas possuem capacidade de interpretar as situações e as experiências de vida, quer de forma positiva quer de forma negativa, sendo a propensão da interpretação que influencia a avaliação da vida (Diener 1984; Giacomoni, 2004).

Assim, segundo esta perspetiva as pessoas experimentam prazeres por serem felizes, e podem não experimentar prazer numa mesma situação porque são infelizes. É a predisposição da pessoa que influencia o Bem-Estar (Diener 1984; Giacomoni, 2004).

Atualmente é mais comum fazer-se uma distinção entre as perspetivas heudónicas e eudaimónicas. As diferenças entre as duas tradições de perspetivas baseiam-se nas conceções diferenciadas da natureza Humana e no que constitui uma boa sociedade. Por um lado, a perspetiva Hedónica considera o ser Humano como uma entidade inicialmente vazia e manejável, que se vai moldando aos acontecimentos sociais e culturais. Por outro lado, a perspetiva Eudaimónica dá conteúdo à natureza Humana, tentando perceber as condições em que este conteúdo é facilitado ou diminuído (Deci & Ryan, 2001, 2008).

Normalmente, a perspetiva hedónica do Bem-Estar encontra-se ligada com o conceito de Bem-Estar Subjetivo, por incluir indicadores afetivos, com a felicidade e a alegria, e indicadores cognitivos, como a avaliação da satisfação. Já a perspetiva Eudaimónica, encontra-se ligada ao conceito de Bem-Estar Psicológico (Keyes et al. 2002). A primeira defende que o Bem-Estar é prazer ou felicidade, a segunda defende que Bem-Estar consiste no funcionamento das capacidades do indivíduo (Pinto, 2009).

### **2.2.1 A perspetiva Hedónica: O Bem-estar Subjetivo.**

Na perspetiva Hedónica o bem-estar consiste em prazer ou felicidade. O hedonismo tem as suas raízes na antiga Grécia, sendo Aristipo (p. 143, cit in. Deci & Ryan, 2001), o filósofo que definiu como grande objetivo das pessoas o alcance da felicidade. Nesta doutrina filosófica, tradicionalmente, o prazer é o grande bem da vida Humana, atualmente, a conceção de obtenção de prazer evoluiu para a conceção de obtenção de felicidade (Deci & Ryan, 2001; Keyes, Ryff & Shomotkin, 2002).

Segundo Deci e Ryan (2008), desde a publicação de Kahneman et al. (1999, p.2, cit in Deci e Ryan, 2008), que o Bem-Estar Subjetivo tem sido associado a perspetiva Hedónica. A associação feita entre o conceito e a perspetiva filosófica reside no facto do Bem-Estar compreender a experiência Prazer vs. Desprazer,

decorrendo a julgamentos entre elementos positivos e negativos (Paschoal & Tamayo, 2008).

Os psicólogos que adotam esta perspectiva do Bem-Estar, porém, tem uma conceção mais alargada do Hedonismo, considerando não apenas os prazeres físicos, mas também os mentais. Para estes, o Bem-Estar consiste numa felicidade subjetiva, diz respeito às experiências de prazer ou desprazer, e aos julgamentos dos bons ou maus elementos da vida (Deci & Ryan, 2001).

O estudo desta perspectiva hedónica usa a justaposição de afetos positivos vs afetos negativos como remetentes de felicidade. Assim, o foco no prazer vs. Dor encontra relações com outras teorias da psicologia, nomeadamente, teorias comportamentais da recompensa/punição, e com as teorias cognitivas sobre expectativas (Deci & Ryan, 2001).

Gough (2003) aponta para vários problemas conceptuais, éticos e metodológicos da perspectiva Heudónica. Primeiro, o problema que causa a pontuação global entre a divergência dos domínios específicos do Bem-Estar Subjetivo (Afeto positivo e Afeto negativo). A bivalência entre bons e maus sentimentos, a sobrestimação de eventos, as consequências para o indivíduo de avaliar e comparar eventos, entre outros são algumas das limitações apontadas.

Quando falamos em Bem-Estar Subjetivo estamos a referir-nos ao funcionamento e experiência psicológica ótima. O estudo deste tema deve-se ao trabalho de psicólogos como Diener (1984), que se dedicaram a investigação e definição do conceito de Bem-Estar (Deci & Ryan, 2008).

Giacomoni (2004) refere que no seu trabalho, Diener, agrupou as diferentes definições de Bem-Estar efetuadas até a data, 1984, em três categorias. Uma primeira categoria concebe o Bem-Estar por critérios externos, sendo consideradas definições normativas por definirem o que é desejado, a felicidade é uma qualidade. Numa segunda categoria, onde se incluem as definições das ciências sociais, investiga-se o que leva os indivíduos a avaliar a suas vidas positivamente, utilizando os padrões de respostas para a identificação de uma vida feliz. A terceira categoria considera o Bem-Estar como um estado em que as emoções positivas prevalecem sobre as emoções negativas, destacando as experiências emocionais de satisfação e prazer, quantificando-as.

Durante muito tempo o termo Bem-Estar Subjetivo foi utilizado como sinónimo da palavra felicidade. No entanto, não é algo que reúna consenso por parte dos diversos autores. Galinha e Ribeiro (2005), referem a existência de alguma crise na definição do conceito o Bem-Estar subjetivo, sublinhando a sua utilização ora como

sinónimo de felicidade, ora como complemento da felicidade. Não entanto, após várias investigações, chegou-se ao consenso que o conceito é composto por uma dimensão cognitiva, denominado satisfação com a vida, sendo o juízo avaliativo, e por uma dimensão emocional, que pode ser expressa em termos de emoções ou felicidade.

Segundo Diener (1984) e Diener et al. (1999), e Diener e Biswas-Diener (2002a), o Bem-Estar Subjetivo pode ser definido como a avaliação que as pessoas fazem das suas vidas, referindo-se à sua satisfação com a vida e com os diversos domínios desta, como o casamento, o trabalho, o ordenado, as habilitações e os tempos de lazer. Assim, a avaliação das pessoas pode ser em forma de cognições, fazendo juízos avaliativos a respeito da sua vida, ou pode ser de uma forma afetiva, expressando emoções e reações a acontecimentos de vida.

Atualmente, o Bem-Estar subjetivo é visto como uma avaliação individual da felicidade, que inclui respostas emocionais, os domínios da satisfação, e as avaliações da satisfação com a vida. Assim, o Bem-Estar Subjetivo deve ser entendido como uma avaliação da própria vida, com interpretações emocionais e cognitivas (Deci & Ryan, 2008; Joshi, 2010).

Diener (1984) destaca a importância de três aspetos do Bem-Estar Subjetivo aquando do seu estudo: i) a subjetividade de que o conceito se compõe, uma vez que falamos de experiências e avaliações individuais, pelo que a subjetividade de cada indivíduo encontra-se presente; ii) a presença de fatores positivos, realçando que Bem-Estar não é apenas a ausência de fatores negativos mas a presença de positivos; iii) a globalidade da medida, é pedido uma avaliação global e não apenas de uma parte ou um aspeto.

Diener e Biswas-Diener (2002a) acreditam que o Bem-Estar Subjetivo está composto por quatro estágios diferentes. Cada estágio difere do anterior, transferindo o conhecimento do anterior para o novo estágio, sendo que a resposta pode diferir de pessoa para pessoa. Estes estágios são: i) circunstâncias contextuais e fatos a que o indivíduo reage; ii) a avaliação imediata da pessoa aos mesmos ; iii) reação aos fatos; iv) construção global das avaliações da vida do indivíduo.

Neste estudo de Diener e Biswas-Diener (2002a), também são procuradas as causas do Bem-Estar Subjetivo. Os autores apontam a uma série que fatores como causadores de Bem-Estar. Um destes fatores, para os autores, são os genes, através do estudo de gémeos puderam comprovar que metade da variância do bem-estar devia-se a herança genética. Outro fator apontado são as relações sociais, condição essencial para a felicidade nas sociedades atuais, segundo os autores. O grande causador atual de Bem-Estar é, por eles anunciado, os objetivos pessoais e a sua

realização. Segundo Diener e Biswas-Diener (2002a) a autoconfiança revela ter um papel fundamental no alcance de objetivos, pelo que as pessoas que têm altos índices de autoconfiança, alcançam os seus objetivos e revelam níveis elevados de Bem-Estar.

Num outro estudo realizado por Diener e Biswas-Diener (2002b), relacionou-se o Bem-Estar com os níveis de ordenado, chegando-se a conclusão que o dinheiro também é um fator de Bem-Estar, não pela riqueza em si, mas pela possibilidade de não existir privação de bens e serviços. As pessoas pobres relatam mais insatisfação com a vida do que pessoas ricas. Em nações mais empobrecidas, encontram-se níveis mais baixos de Bem-Estar Subjetivo do que nações ditas ricas, segundo o mesmo estudo.

O Bem-Estar subjetivo pode ser considerado como um constructo multidimensional, que pode ser subdividido. Alguns autores, como Ostrom (1969), concebem o bem-estar como correspondendo a uma atitude, assim, esta poderá ser subdividida entre dois componentes básicos, afeto e cognição. Segundo o mesmo autor, os elementos emocionais fazem parte da componente afetiva, já os aspetos racionais e intelectuais farão parte da componente cognitiva.

Os autores Simões, Ferreira, Lima, Pinheiro, Vieira, Matos & Oliveira, (2000) defendem esta visão do Bem-Estar como uma atitude. Para eles, no conceito multidimensional do Bem-Estar, na dimensão afetiva encontram-se os afetos, quer positivos, quer negativos, assim como a tendência do indivíduo a ter sensações agradáveis ou desagradáveis. A dimensão cognitiva é representada pela satisfação pela vida, sendo esta a avaliação que o indivíduo faz da sua vida, do passado e do que quer para o futuro.

Nos diversos trabalhos realizados por Diener et al (1997; 1999) são identificados como três os componentes do Bem-Estar: A avaliação da satisfação com a vida, o afeto positivo e os baixos níveis de afeto negativo. Esta estrutura de três componentes forma o fator global, podendo cada uma destas variáveis ser relacionada entre si.

No trabalho de Diener et al (1999), os autores propõem ver o Bem-Estar como uma área de interesse científico em vez de um constructo específico, alertando para o cuidado necessário ao utilizar a variável Bem-Estar em estudos comparativos. Cada um dos três componentes do Bem-Estar pode ser subdividido em outros componentes, como mostra a tabela 1.

A componente afetiva do Bem-Estar compõe-se dos afetos agradáveis e dos afetos desagradáveis. Os afetos agradáveis comportam humores e emoções de

caráter positivo, como a alegria e felicidade, formando parte do bem-estar por refletirem as reações pessoais das pessoas a eventos significativos para estas, de um modo desejável (Diener et al. 1997, 1999; Joshi, 2010).

Os afetos negativos representam a resposta negativa dos indivíduos a experiências de vida. Compõem-se de humores e emoções negativas como a culpa e a tristeza. Quando os seus níveis são elevados, podemos considerá-los como indicadores da presença de mal-estar (Diener et al. 1997, 1999; Joshi, 2010).

No que se refere à avaliação da satisfação com a vida, pode ser dividida na satisfação nos vários campos que constituem a vida dos indivíduos, como o trabalho, a família ou a condição financeira. Para além destes, podemos encontrar uma divisão entre o balanço que o indivíduo faz da satisfação passada e futura, como da projeção de mudanças a realizar na vida (Diener et al. 1997, 1999; Joshi, 2010).

**Tabela 1-** Componentes do Bem-Estar. (Apatado de Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999).

<b>Afetos Agradáveis</b>	<b>Afetos Desagradáveis</b>	<b>Satisfação com a Vida</b>	<b>Domínios da satisfação</b>
<b>Alegria</b>	Culpa e Vergonha	Desejo de mudança	Trabalho
<b>Elação</b>	Tristeza	Satisfação com a vida atual	Familia
<b>Contentamento</b>	Ansiedade e Preocupação	Satisfação com o passado	Lazer
<b>Afeto</b>	Stress	Satisfação com o futuro	Saúde
<b>Felicidade</b>	Depressão	Significância de outros pontos na vida	Finanças Self
<b>Ecstasy</b>	Inveja		Grupos de pertença

### 2.2.2. A perspetiva Eudaimónica: O Bem-Estar Psicológico.

Segundo Deci & Ryan (2001) na visão eudaimónica do Bem-Estar, este é visto como diferente da felicidade *per se*. As perspetivas eudaimónicas focam-se nos constructos ditos “bons” para as pessoas, e que são necessários para estas alcançarem o seu potencial (Steger, Kashdan & Oishi, 2008).

Assim, na perspectiva eudaimónica, a simples conceção do Bem-Estar apenas como sinónimo de felicidade é ultrapassada, caracterizando-se pela exigência de rentabilizar o potencial Humano de modo a poder concretizar o seu *Daimon*, isto é, a verdadeira personalidade ou propósito de vida (Pinto, 2008).

A perspectiva Eudaimónica, também tem origens nos filósofos gregos, mais concretamente na visão de Aristóteles, que enfatiza o florescimento Humano - *eu* (Bem-Estar ou o Bem) *daimonia* (*Daimon* ou espírito)- e as ações virtuosas. Assim, nem todos os comportamentos são congruentes com a satisfação e o Bem-Estar, mas podem ser produtores de desenvolvimento de competências (Deci & Ryan, 2008).

Os psicólogos que se situam nesta perspectiva centram-se em identificar os fatores ou características que maximizam a capacidade de cumprir o potencial Humano. Tradicionalmente, duas grandes teorias são associadas à perspectiva eudaimónica do Bem-Estar, a teoria da autodeterminação de Deci & Ryan, e a teoria do Bem-Estar Psicológico de Ryff & Keyes.

Segundo Siqueira & Padovam (2008), o surgimento do termo Bem-Estar Psicológico surge para conseguir colmatar as limitações apresentadas pelo conceito de Bem-Estar Subjetivo. Mais concretamente, da fraca subsistência das formulações que sustentam o Bem-Estar Subjetivo, e dos estudos psicológicos que não abordavam as causas e consequências dos aspetos positivos do funcionamento.

É no trabalho de Ryff (1989) e no de Ryff e Keyes (1995) que se encontram os principais marcos da teoria do bem-estar psicológico. Nestes trabalhos os autores defendem que é pela diversidade e complexidade da literatura existente, que lhes permitirá compor um modelo multidimensional do Bem-estar psicológico baseado em aspetos positivos do funcionamento Humano.

Entre os vários trabalhos, os autores citam da literatura dos anos 1950 e 1960 autores como Erikson e Neugarten, ligados as teorias do desenvolvimento chamadas *Life-span*, articulando a satisfação do cumprimento das tarefas de desenvolvimento com o Bem-Estar psicológico (Keyes, Ryff, Shomotkin, 2002).

Outras teorias também surgem como base da teoria do Bem-Estar Psicológico, como a teoria da autorrealização de Maslow, a teoria do pleno funcionamento de Rogers, a teoria da maturidade de Allport, ou a individualização de Jung (Keyes, Ryff, Shomotkin, 2002).

Para além das teorias do desenvolvimento e da psicologia clínica, Ryff (1989) também refere a proposições de Jahoda, relativamente à saúde mental como justificação para o Bem-Estar se tratar da ausência da doença, e reforçar o conceito de saúde psicológica.

Assim estas teorias serviram de base para a criação e fundamentação do constructo de Bem-Estar psicológico (Ryff, 1989; Ryff e Keyes, 1995; Keyes, Ruff & Shomotkin, 2002).

Inicialmente Ryff (1989), e reformulada posteriormente por Ryff e Keyes (1995), propõem o modelo multidimensional do Bem-Estar Psicológico, composto por seis dimensões que contêm desafios específicos.

As seis dimensões são: i) Autoaceitação, sentir-se bem consigo próprio, estando consciente das suas limitações, é considerada o aspeto central da saúde mental, implicando autoconhecimento e maturidade; ii) Relações positivas com os outros, desenvolvimento e manutenção de relações pessoais de confiança com os outros, capacidade de amar, manter amizades e ser empático com o outro; iii) Domínio do ambiente onde está inserido, escolher ou adaptar-se a ambientes de modo a conseguir alcançar as suas necessidades; iv) Autonomia, autodeterminação e autoridade pessoal para manter a sua personalidade própria; v) Propósito de vida, encontrar o significado aos esforços e desafios, atribuição de significado a vida; vii) Crescimento pessoal, vencer desafios que se apresentam ao longo da vida, abertura e aquisição de novas experiências (Keyes, Ruff & Shomotkin, 2002; Siqueira & Padovam, 2008).

O estudo realizado por Keyes et al. (2002), validam as escalas de bem-estar psicológico, que confirmam a estrutura de seis dimensões proposta por Ryff (1989) e por Ryff e Keyes (1995). Assim, segundo este mesmo estudo, apesar do bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico se encontrarem relacionados, são distintos, podendo ser ambos componentes do bem-estar.

### **2.3. O modelo das Vitaminas de Warr.**

Uns dos modelos que tem mais repercussão no estudo do Bem-Estar é o modelo de Peter Warr, proposto em 1987. Segundo o autor, o bem-estar psicológico é a medida central da saúde mental, este é afetado por características psicológicas ambientais, assim como as vitaminas afetam a saúde física. Segundo autor, a saúde mental estará relacionada com as características psíquicas individuais e com aspetos sociais, podendo considerar que este modelo ecológico da saúde mental estudará o processo que se desenvolve destas interações (Jonge & Schaufeli, 1998; Pinto, 2009).

Inicialmente Warr (1990) descreve o Bem-Estar no trabalho apenas de uma perspetiva hedonista, composto por afetos, humores e emoções. Posteriormente, Warr (2007) reformula a conceção inicial. Assim o Bem-Estar no trabalho estará composto por dois elementos centrais: i) A felicidade hedónica, a qual corresponde os

sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo; ii) Aspectos eudaimônicos, como a exploração do potencial, desenvolvimento pessoal e a expressão de si próprio.

Para Warr (1987), os determinantes ambientais provocam efeitos na saúde mental equivalentes às vitaminas no corpo Humano. Assim, para entender o modelo, torna-se necessário conhecer esses determinantes. Segundo este autor, podemos encontrar nove tipos de determinantes ambientais, normalmente para todos os contextos, mas, especialmente em contexto de trabalho: i) Oportunidade de controlo, grau em que o ambiente oferece oportunidades de controlo de atividades ao sujeito; ii) Oportunidade de uso de competências, grau em que o ambiente permite ou não o desenvolvimento e utilização das competências do sujeito; iii) Metas geradas pelo meio, relacionada com o nível de atividade e de alcance dos objetivos por parte dos sujeitos; iv) Variedade, diversidade de tarefas associadas, também relacionada com a localização, trabalho repetitivo ou não, diversidade de conhecimentos; v) Clareza da informação relevante, associado a clareza do *feedback* que recebe e que percebe, Warr (1994), subdivide este determinante em três partes, a primeira diz respeito ao *feedback* sobre as consequências do comportamento, a segunda sobre o seu futuro, quer em termos de estabilidade laboral quer em termos do conteúdo do seu trabalho, e a terceira, sobre o *feedback* do comportamento esperado; vi) Disponibilidade económica, contribuição do trabalho para a sobrevivência do indivíduo; vii) Segurança física, grau em que o sujeito percebe que o seu trabalho é seguro para integridade física; viii) Relações interpessoais, grau em que o ambiente lhe possibilita contactos interpessoais; ix) Posição social valorada, grau em que o ambiente que lhe permite ocupar uma posição social valorada, aqui também podemos encontrar diversos níveis, o individual, que tem a ver com autoestima, o grupal, avaliação do *status* dentro do grupo de pertença e o social, a avaliação da sociedade (Jonge & Schaufeli, 1998; Warr, 1987, 1994,1996).

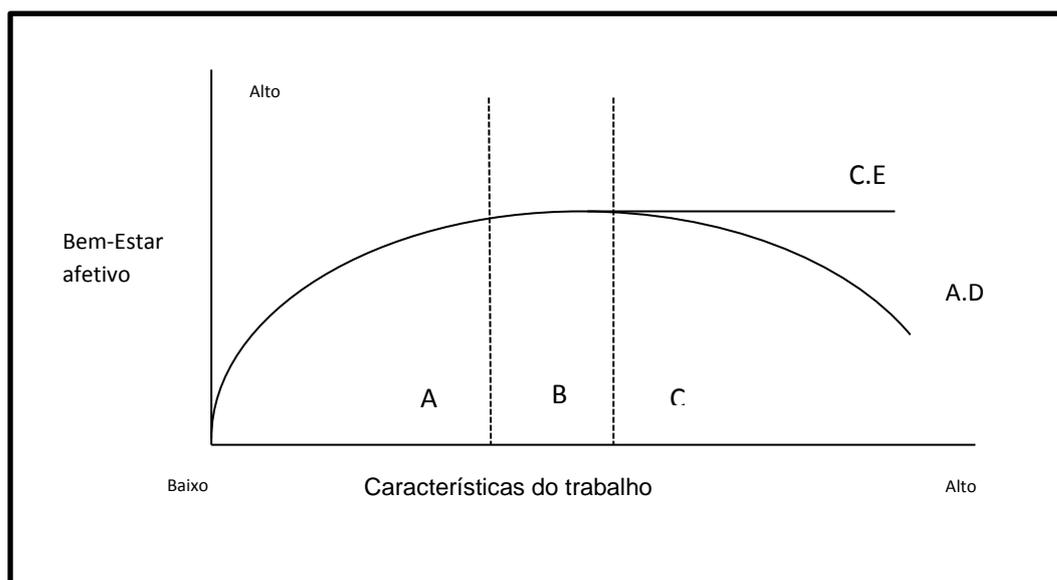
Para explicar a relação de influência dos determinantes ambientais na saúde mental, Warr (1987, 1994) recorre à analogia entre as vitaminas e a saúde física. Tal e como no corpo Humano, as vitaminas exercem uma particular influência, a sua carência provoca insuficiências na saúde física, e uma sobredosagem não implica necessariamente um hiper funcionamento do corpo Humano, mas sim dano.

Assim, como se pode observar na figura 7, os níveis baixos de qualquer determinante ambiental diminuem os níveis de Bem-Estar, e a medida aumentam os níveis de determinantes ambientais, o bem-estar melhora. No entanto, uma vez superados os níveis ótimos podem ocorrer dois tipos de reações: i) CE (Constant Effect), o aumento dos níveis dos determinantes ambientais “Disponibilidade de

dinheiro”, “Segurança física” e “Posição social valorada”, deixam de ser acompanhados por aumentos no bem-estar; ii) AD (Additional Decrement), a aumento dos restantes determinantes ambientais provoca o efeito contrário, reduzindo os níveis de bem-estar (Jonge & Schaufeli, 1998; Warr, 1987, 1994).

Warr (1987, 1994) considera que o funcionamento positivo está composto por cinco componentes: i) o Bem-Estar Afetivo, do qual a satisfação no trabalho faz parte, e se refere ao estado afetivo do sujeito, humores e sentimentos; ii) Competência, habilidade que o sujeito detém para efetuar as tarefas do dia a dia; iii) Autonomia, grau em que o sujeito consegue agir interdependentemente dos outros; iv) Aspiração, interesse do sujeito por atividades significativas, motivação para novas oportunidades e esforço dedicado ao alcance de objetivos; v) Funcionamento integrado, o funcionamento dos quatro componentes anteriores como um todo.

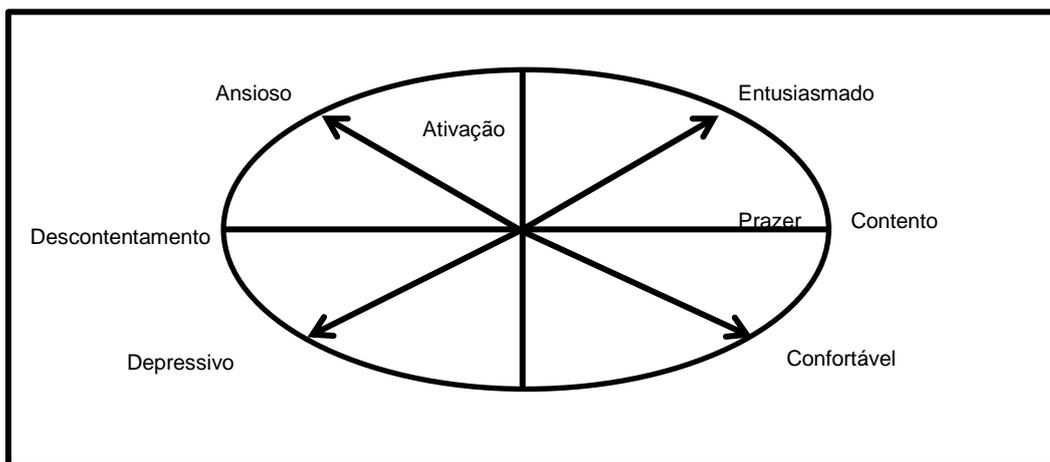
**Figura 7.** Relação entre os determinantes ambientais e o bem-estar segundo o modelo das vitaminas de Warr (adaptado de Jonge & Schaufeli, 1998).



Para conseguir avaliar o Bem-Estar, Warr (1987; 1990; 1992; 1994; 2007) propõe um modelo bidimensional onde identifica três eixos principais (figura 8). O primeiro eixo descontentamento/contento integra a satisfação no trabalho, a autorrealização e o compromisso organizacional. No segundo eixo ansioso/confortável, existem oscilações entre sentimentos de ansiedade e preocupação a sentimentos de tranquilidade e conforto. O terceiro eixo depressão/entusiasmo vão desde os sentimentos de depressão e pessimismo num extremo até sentimentos de alegria e otimismo no outro extremo (figura 8).

Assim, de modo a entender este modelo Warr (1987, 1992) considera relevante o nível de ativação para medir o bem-estar, sendo que o nível de ativação não define só por si o nível de Bem-Estar, mas sim quando associado a qualidade do mesmo, definido pelo eixo descontentamento/contentamento. Pelo exposto, podemos dizer que um alto nível de descontentamento associado a uma forte ativação, leva-nos a dimensão Ansiedade, quando associado a uma baixa ativação, encontramos a depressão. O contentamento, associado a níveis altos de ativação nos leva ao entusiasmo, e associado a baixos níveis de ativação nos leva ao conforto. Estas quatro dimensões, Ansiedade, depressão, conforto e entusiasmo, são os quatro componentes do Bem-Estar que podem ser medidos, dando-nos uma medida do Bem-Estar Geral (figura 8).

**Figura 8.** Os três eixos para a avaliação do Bem-Estar afetivo (adaptado de Warr, 1992).



#### 2.4. Satisfação no trabalho associada ao Bem-Estar.

Desde que Robert Hoppock (p. 178, cit in. Cunha et al., 2007) lançou o livro *Job satisfaction* em 1935, que a satisfação no trabalho tem vindo a ser uma das variáveis dependentes mais estudadas. Neste estudo será enfocada como uma variável associada ao Bem-Estar.

A definição mais conhecida de satisfação do trabalho é a definição dada por Locke (1969). Segundo este autor, esta é um estado de prazer emocional que resulta da avaliação feita ao trabalho ou das experiências proporcionadas por este. Assim, podemos afirmar que a satisfação profissional depende da relação que o indivíduo percebe do seu trabalho e das recompensas que deste recebe. Atualmente se reconhece que a satisfação no trabalho se compõe de um componente cognitivo, o que o indivíduo pensa em relação ao seu trabalho, e de um componente emocional, o que o indivíduo sente em relação a este (Martinez, Paraguay & Latorre, 2004).

A satisfação no trabalho é também um fenómeno complexo, uma vez que está exposto a influências internas e externas ao ambiente de trabalho. Pode variar de pessoa para pessoa, com o tempo e com as circunstâncias, e sobretudo ser influenciado pelas organizações onde estão inseridos (Pinto, 2009).

São vários os autores que associam o Bem-Estar com a Satisfação no trabalho. Siqueira e Padovam (2008) situam a primeira tentativa de associação dos conceitos no ano 1960, num estudo realizado por Gurin, em que se aferiram níveis de satisfação com a vida, felicidade e moral. Keyes, Ryff e Shomotkin (2002), referem o mesmo estudo como impulsionador dos estudos posteriores para associar os dois conceitos.

Na década de 80 a satisfação com a vida já era reconhecido pela comunidade científica como parte integrante do Bem-Estar. Assim, a satisfação fazia parte da componente emocional do Bem-Estar, podendo ser os conceitos distinguidos e possibilitando a sua compreensão (Siqueira e Padovam, 2008).

Atualmente parece ser claro que a satisfação, a realização pessoal e a realização profissional fazem parte do Bem-Estar. Assim, a satisfação no trabalho será uma componente do Bem-Estar que implica avaliações positivas ou negativas, que as pessoas fazem, não só da sua vida pessoal, mas também da sua vida profissional. A interação homem/trabalho implica uma série de fatores complexos que o homem está sempre a avaliar, dependendo esta avaliação das necessidades que o seu trabalho preenche, e do resultado entre o que pretende e o que o trabalho lhe permite recolher (Pinto, 2009).

Na realidade, as pessoas passam a maioria do tempo ou no trabalho, ou envolvidas com este de alguma forma, mais do que com a sua vida pessoal. Por isto podemos entender que apesar de serem dois contextos diferentes, têm efeitos recíprocos um sobre o outro, podendo algumas características do trabalho ter implicações no Bem-Estar, pelo que se pode considerar o estudo da satisfação como complemento do estudo do Bem-Estar, sendo conceitos integrados (Danna & Griffin, 1999).

## **II- Problemática em estudo.**

As organizações são cada vez mais vistas pela metáfora da organização como estrutura portadora de cultura. Esta tem vindo a suscitar um interesse considerável por parte de investigadores e estudiosos. A correta articulação entre a organização e cultura contribui para o entendimento, desenvolvimento e gestão das mesmas (Vala, Monteiro e Lima, 1988).

O conhecimento da cultura organizacional é assim considerada uma variável de grande importância em relação à forma como o trabalhador se relaciona com o seu trabalho. Por outro lado, o Bem-Estar e a Satisfação no trabalho têm sido associados à produtividade e à saúde mental dos trabalhadores, ganhando o interesse por parte de investigadores, do estudo das suas associações e implicações. (Cunha et al., 2007).

Tendo em conta esse conhecimento, um dos objetivos deste estudo consiste em definir quais as culturas organizacionais percebidas e desejadas em duas organizações, assim como definir os níveis de Bem-Estar e Satisfação no trabalho.

Para além desta caracterização importa também conhecer as relações entre as variáveis. Com o propósito de analisar as relações existentes entre as variáveis da cultura percebida, o Bem-Estar e a satisfação no trabalho, definiram-se três grupos hipóteses, inferidas da literatura recolhida para este estudo, que em baixo explicitamos.

Ryff e Keyes (1995) defendem que fatores como o relacionamento positivo ou o crescimento pessoal têm um papel determinante nos níveis de Bem-Estar. Já Novo (2003) refere que estes níveis podem ser afetados pela capacidade do indivíduo de se adaptar e controlar o meio onde está inserido. Assim, segundo Correia e Adbula (2004) e Neves (2000), a cultura de apoio estimula do desenvolvimento pessoal, a participação e o trabalho de grupo, privilegiando o envolvimento entre os trabalhadores. Os mesmos autores defendem que a cultura de inovação valoriza a flexibilidade e mudança, centrando a sua atenção na adaptação da organização às exigências do seu ambiente externo.

Por outro lado, uma cultura que não permita o desenvolvimento pessoal, a coesão de grupo, nem que seja flexível pode afetar negativamente os níveis de Bem-Estar dos trabalhadores.

Loher et al. (1985) e Cunha et al. (2007) afirmam que a orientação para as pessoas e para o relacionamento, os estilos de liderança participativos e o favorecimento de ambientes de desenvolvimento e adaptação, típicos da cultura de Apoio e da cultura de Inovação, são fatores considerados de potenciadores de

satisfação. Pelo que outro tipo de culturas que não privilegie este tipo de fatores pode ter efeitos contrários na satisfação dos mesmos.

Assim, o primeiro grupo de hipóteses, de à hipótese 1 à hipótese 8, surge com base no exposto.

Vala, Monteiro e Lima (1988), referem à importância do que o paradigma Genético da cultura explica. Assim, segundo este, os sistemas organizacionais são produzidos por processos de negociações constantes, não apenas com o seu envolvente, mas também com os indivíduos que os compõem, sofrendo mudanças ao longo do tempo.

Segundo Freitas (2005), a cultura organizacional, por estar construída pelas relações do quotidiano, sofre mudanças ao longo do tempo, tornando-se fonte de identidade e reconhecimento dos seus membros. Por outro lado, a consolidação da cultura organizacional depende do tempo existência da mesma.

O nosso segundo grupo de Hipóteses baseia-se nas diferenças relativas ao tempo, assim esperam-se também diferenças entre as duas organizações escolhidas para este estudo, uma organização com pouco tempo de antiguidade, a empresa “A” e outra organização já com uma antiguidade considerável, a empresa “B”.

Segundo Warr (2002) estudos realizados sobre o Bem-Estar têm vindo a demonstrar as relações significativas que este tem com as características organizacionais e com as pessoas.

Outra variável que tem sido associada a cultura organizacional, para além do Bem-Estar, e a satisfação no trabalho. Segundo Cunha et al. (2007) os estudos realizados sobre estas associações não têm vindo a ser conclusivos, pelo que torna-se necessário aprofundar este tipo de investigações.

Nesse sentido, e com base nos estudos anteriormente realizados, o terceiro grupo de hipóteses deste estudo pretende analisar o papel da cultura como preditora do Bem-Estar e da Satisfação no trabalho.

### **1.1. Objetivos.**

O objetivo geral da presente investigação pretende caracterizar e comparar o tipo de cultura percebida e cultura desejada, os níveis de bem-estar e da satisfação no trabalho, nos colaboradores das organizações em estudo. Pretende também perceber a relação da cultura com o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Deste grande objetivo surgem os objetivos específicos e as hipóteses que irão ser tratadas nesta investigação. Assim, os objetivos específicos são:

1. Caracterizar a cultura organizacional percebida e desejada na amostra total.

2. Caracterizar e comparar a cultura organizacional percebida e desejada das organizações em estudo.
3. Caracterizar os níveis de bem-estar e satisfação no trabalho da amostra total.
4. Caracterizar e comparar os níveis de bem-estar e satisfação no trabalho das organizações em estudo.
5. Analisar a relação entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação dos colaboradores da amostra total.
6. Analisar a relação entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação dos colaboradores das organizações em estudo.
7. Analisar as diferenças entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação dos colaboradores das organizações em estudo.
8. Analisar o papel da percepção de cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação da amostra total.
9. Analisar o papel da percepção de cultura organizacional como preditor de bem-estar e satisfação nas diferentes organizações em estudo.

## **1.2 Hipóteses.**

### Grupo I

H1 Esperam-se correlações positivas entre o Bem-Estar Geral e as variáveis da cultura percebida de Apoio e da cultura percebida de Inovação, no total da amostra.

H2 Esperam-se correlações positivas entre a Satisfação no trabalho e as variáveis da cultura percebida de Apoio e da cultura percebida de Inovação, no total da amostra.

H3 Esperam-se correlações negativas entre o Bem-Estar Geral e as variáveis da cultura percebida de Regras e da cultura percebida de Objetivos, para o total da amostra.

H4 Esperam-se correlações negativas entre a Satisfação no trabalho e as variáveis da cultura percebida de Regras e da cultura percebida de Objetivos, para o total da amostra.

H5 Esperam-se correlações positivas entre o Bem-estar Geral e as variáveis da cultura percebida de Apoio e da cultura percebida de Inovação, nas duas organizações de que se compõe a amostra.

H6 Esperam-se correlações positivas entre a Satisfação no trabalho e as variáveis da cultura percebida de Apoio e da cultura percebida de Inovação, nas duas organizações de que se compõe a amostra.

H7 Esperam-se correlações negativas entre o Bem-Estar Geral e as variáveis da cultura percebida de Regras e da cultura percebida de Objetivos, nas duas organizações de que se compõe a amostra.

H8 Esperam-se correlações negativas entre a Satisfação no trabalho as variáveis da cultura percebida de Regras e da cultura percebida de Objetivos, nas duas organizações de que se compõem a amostra.

#### Grupo II

H9 Existem diferenças significativas nos níveis da cultura percebida entre os grupos que compõem a amostra.

H10 Existem diferenças significativas nos níveis de Bem-Estar entre os grupos que compõem a amostra.

H11 Existem diferenças significativas nos níveis de Satisfação no trabalho dos grupos que compõem a amostra.

#### Grupo III

H12 Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor nos níveis de Bem-Estar Geral, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio, para o total da amostra.

H13 Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor nos níveis de Satisfação no trabalho, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio, para o total da amostra.

H14 Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor nos níveis de Bem-Estar Geral, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de Apoio, para ambos os grupos da amostra.

H15 Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor dos níveis de Satisfação no trabalho, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de Apoio, para ambos os grupos da amostra.

### III- Método.

#### 1.1. Participantes.

O universo do estudo é composto pelo total de colaboradores da empresa “A”, 125, e da empresa “B”, 72, que fazem um total de 197 colaboradores dos quais responderam ao nosso questionário 151. O número final de participantes deste estudo compõe-se de uma amostra de 139 colaboradores (N=139), uma vez que foram retirados 10 questionários da empresa “A” e 2 questionários da empresa “B”, por apresentarem demasiados valores omissos.

Para efetuar o nosso estudo, escolheram-se duas organizações que pudessem ser analisadas segundo a sua antiguidade. Assim incluímos a empresa “A” por se tratar de uma empresa com poucos anos de existência. A empresa “B” trata-se de uma organização com uma antiguidade maior.

Da análise dos dados demográficos surgiu a seguinte caracterização. No que se refere ao sexo dos inquiridos, a maioria, 48% são do sexo feminino, 5% não respondem, pertencendo os restantes ao sexo masculino (Tabela 2).

Tabela 2- Frequências absolutas e percentagens da variável Sexo.

	Frequências e Percentagens da variável Sexo.	
	N	%
Feminino	67	48,2
Masculino	65	46,8
Não responde	7	5,0
Total	139	100,0

No que se refere à variável idade, a média situa-se nos 36 anos, sendo a idade mínima dos respondentes 19, e a máxima 62, para um desvio padrão de 10,412 (Tabela 3). De todos os inquiridos 30 não responderam (Tabela 3).

Tabela 3- Média, valores mínimos e máximos e Desvio Padrão para a variável Idade.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	139	19	62	36	10,412

Na variável Estado Civil, encontramos a maior expressão no estado “casado” ou “vive com companheiro/a”, correspondendo à 51% dos participantes. 36% são solteiros, e 7% encontra-se divorciado. Aqui um 12,2% não responde (Tabela 4).

Tabela 4- Frequências e percentagens da variável Estado Civil.

	N	%
Solteiro	50	36,0
Casado ou vive com companheiro/a	71	51,1
Divorciado	1	7,0
Não Responde	17	12,2
Total	139	100,0

Na variável Habilitações, dos 139 participantes 9,4% têm o 6º ano de escolaridade, já 31,3% o 9º ano, 28,8% declara ter o 12º, e 13,7% responde possuir algum grau do ensino superior. Nesta questão 16,5% não responde (Tabela 5).

Tabela 5- Frequências e percentagens da variável Habilitações literárias.

	N	%
6º Ano	13	9,4
9º Ano	44	31,3
12º Ano	40	28,8
Licenciatura/Mestrado/Doutoramento	19	13,7
Não responde	23	16,5
Total	139	100

A variável “Tempo de trabalho”, diz respeito ao tempo que os colaboradores trabalham na empresa. Assim, 16,5 % estão a trabalhar na entidade patronal há menos de 1 ano, 48,9% estão entre um ano a três, 2,2% estão entre os 4 e os 10 anos, 12,9% encontram-se entre os 11 e os 20 anos, 1,4% está há mais de 21 anos. Dos inquiridos 18% não responde a esta questão (Tabela 6).

Tabela 6- Frequências e percentagens da Variável Tempo de Trabalho.

	N	%
Menos de 1 ano	23	16,5
Entre 1 e 3 anos	68	48,9
Entre 4 e 10 anos	3	2,2
Entre 11 e 20 anos	18	12,9
Mais de 21 anos	2	1,4
Não responde	25	18,0
Total	139	100

Ao examinar os valores relativos à situação contratual dos participantes verificamos que 71,2% encontram-se efetivos nas suas organizações. Já 15,5% encontram-se a contrato a termo certo, e 7,2% noutra tipo de situação contratual. 5,8% Não respondem a esta questão (Tabela 7).

Tabela 7- Frequências e percentagens da variável Situação contratual.

	N	%
Efetivo	99	71,2
Contrato a termo certo	22	15,8
Outra	10	7,2
Não responde	8	5,8
Total	139	100

Na questão efetuada referente a se os colaboradores ocupavam um cargo de chefia 84,2% afirmam não ocupar, apenas 10,1% ocupa um cargo de chefia. Uma percentagem de 10,1% não responde a questão (Tabela 8).

Tabela 8- Frequência e percentagem da variável Cargo de chefia.

	N	%
Não	117	84,2
Sim	14	10,1
Não responde	8	5,8
Total	139	100

Finalmente, na questão sobre as horas trabalhadas por dia a maioria dos participantes, 91,4%, afirma trabalhar 8 horas diárias, enquanto apenas 2,2 % trabalha em horário parcial. Nesta questão 6,5% não responde (Tabela 9).

Tabela 9- Frequência e percentagem da variável Horas de Trabalho.

	N	%
Tempo Inteiro	127	91,4
Tempo Parcial	3	2,2
Não responde	9	6,5
Total	139	100

No que se refere à frequência e percentagem de cada empresa na amostra global, por um lado da empresa “A” temos 91 participantes, representando 65,5% da

amostra total. Da empresa “B” são 48 os participantes representando uma percentagem de 34,5% da amostra total (Tabela 10).

Tabela 10- Percentagens e frequências das empresas “A” e “B” na amostra.

	N	%
Empresa A	91	65,5
Empresa B	48	34,5
Total	139	100

Comparando as amostras de cada empresa, em relação à variável sexo, podemos verificar que na empresa “A” 70,3% dos participantes são do sexo masculino, enquanto na empresa “B”, 85,5% dos participantes são do sexo feminino. A percentagem de não resposta a esta questão é mais elevada na empresa “B” (Tabela 11).

Tabela 11- Frequências e percentagem da variável sexo para ambas as empresas.

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
Femenino	26	28,6	41	85,5
Masculino	64	70,3	1	2,2
Não Responde	1	2,1	6	12,5

Na variável idade encontramos os seguintes valores para cada empresa. Na empresa “A”, a média de idade é 31 anos, para um desvio padrão de 7,448 sendo o valor mínimo 19 anos e o valor máximo 57 anos. Na empresa “B”, a média corresponde a 45 anos, para um desvio padrão de 9,405, o valor máximo corresponde a 62 anos de idade, sendo o mínimo 24 anos (Tabela 12).

Tabela 12- Média, valores mínimos e máximos e Desvio Padrão da variável Idade, para ambas as empresas.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade empresa A	91	19	57	31	7,448
Idade empresa B	48	24	62	45	9,405

No que se refere à variável Estado Civil, na organização “A” verificamos que 46,2% encontra-se solteiro, contra 42,9% que é casado ou vive com companheira/o.

Apenas 1,1% é divorciado, e 9,9% não responde. Na organização “B”, 66,7% é casado ou vive com companheira, enquanto 16,7% é solteiro. Não existe nenhum registo para esta empresa do estado divorciado. Uma percentagem de 16,7% não responde a esta questão (Tabela 13).

Ao analisar a variável Habilitações literárias, encontramos na empresa “A” a mesma percentagem de colaboradores com o 9º ano e o 12º anos de escolaridade 32,2%. Uma percentagem de 18,7% tem habilitações literárias de algum grau do ensino superior, 3,3% tem o 6º ano, já 7,7% não responde a questão. Na empresa “B”, 25% tem o 9º ano, 20,8% detém o 6º ano, enquanto 16,7% tem habilitações secundárias, apenas uma percentagem de 4,2% detém um grau do ensino superior. No entanto, na empresa “B”, a maior percentagem desta variável pertence à não resposta com uma percentagem de 33,3% (Tabela 14).

Tabela 13- Frequências e Percentagem da variável Estado Civil, para ambas as organizações da amostra.

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
Solteiro	42	46,2	8	16,7
Casado ou vive com companheiro/a	39	42,9	32	66,7
Divorciado	1	1,1	0	0
Não responde	9	9,9	8	16,7
Total	91	100	48	100

Tabela 14- Frequências e Percentagem da variável Hailitações Literárias para ambas as organizações.

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
6º ano	3	3,3	10	20,8
9º ano	32	35,2	12	25,0
12º ano	32	35,2	8	16,7
Ensino superior	17	18,7	2	4,2
Total	7	7,7	16	33,3

No que se refere à variável Tempo de trabalho, na empresa “A”, e por se encontrar em funcionamento há menos de 3 anos, encontramos os seguintes valores: 70,3% encontra-se a trabalhar na mesma entre 1 a 3 anos, 25,3% há menos de 1 ano e 4,4% não responde. Na empresa “B”, a maioria dos inqueridos 43,8%, não responde, 37,5% declaram estar entre os 11 e os 20 anos na empresa. Uma percentagem de 8,3% diz estar entre 1 a 3 anos, 6,3% entre os 4 e 10 anos, e uma pequena percentagem de 4,2% há mais de 21 anos. Não existe nenhum registo para a frequência menos de 1 ano.

Tabela 15- Frequência e percentagem da variável tempo de trabalho para ambas as organizações.

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
Menos de 1 ano	23	25,3	0	0
Entre 1 e 3 anos	64	70,03	4	8,3
Entre 4 e 10 anos	-	-	3	6,3
Entres os 11 e os 20 anos	-	-	18	37,5
Mais de 21 anos	-	-	2	4,2
Não responde	4	4,4	21	43,8
Total	91	100	48	100

Na variável Situação contratual encontramos na empresa “A” que 63,7% encontram-se efetivos contra 23,1% que se encontra em contrato a termo certo. 11% Desta empresa encontra-se noutra situação contratual e 2,2% não responde à questão. Na empresa “B”, 85,4% é efetivo, apenas 2,1% encontra-se a termo certo. Já 12,5% dos inquiridos nesta empresa não responde (Tabela 16).

Tabela 16- Frequência e percentagem da variável Situação contratual para ambas as organizações.

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
Efectivo	58	63,7	41	85,4
Termo certo	21	23,1	1	2,1
Outra	10	11	0	0
Não responde	2	2,2	6	12,5
Total	91	100	48	100

Ao vermos os resultados da variável Cargo de Chefia verificamos que na empresa “A”, 14,3% ocupam um cargo de chefia contra 2,1% da empresa “B”. Como era de esperar a maioria dos inquiridos não ocupam um cargo de chefia, quer na empresa “A”, 82,2%, quer na empresa “B”, 87,5%. Na empresa “A”, 3,3% não responde a esta questão, na empresa “B” é 10,4% não responde.

Tabela 17- Frequência e percentagem da variável Cargo de Chefia para ambas as organizações.

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
Sim	13	14,3	1	2,1
Não	75	82,2	42	87,5
Não responde	3	3,3	5	10,4
Total	91	100	48	100

Para finalizar a caracterização da amostra encontramos a variável Horas de tempo de trabalho. Aqui verificamos que na empresa “A” 95,6% trabalha a tempo inteiro, já 3,3% trabalha em tempo parcial, apenas 1,1% não responde a questão. Na empresa “B” de todos os colaboradores que responderam a questão, 83,3%, afirmam trabalhar a tempo inteiro, 16,7% dos inquiridos não respondeu a questão.

Tabela 18- Frequência e percentagem da variável Horas de Trabalho para ambas as organizações.

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
Tempo inteiro	87	95,6	40	83,3
Tempo Parcial	3	3,3	0	0
Não responde	1	1,1	8	16,7
Total	91	100	48	100

## 1.2 Instrumentos.

Sendo este um estudo comparativo da cultura organizacional percebida, dos níveis de Bem-Estar e da satisfação no trabalho, entre duas organizações, optou-se pela aplicação de metodologias quantitativas. Segundo Cameron e Quinn (1999), esta é a melhor escolha quando se pretende realizar comparações entre múltiplas culturas, uma vez que permite a avaliação desde os vários pontos de vista dos atributos da cultura organizacional.

Assim os instrumentos utilizados foram os seguintes (Anexo I): para avaliação da cultura organizacional utilizou-se uma adaptação de Neves (2007), do questionário FOCUS (*First Organizational Climate and Culture Unified Survey*) dos autores Van Muijen et al. (1999). Para determinar os níveis de Bem-Estar Geral utilizou-se o questionário de Warr (1990) IWP *Multi-Affect Indicator*. Para a satisfação geral no trabalho utilizou-se apenas um item da *Measurement of Work Attitudes*.

### **1.2.1 Dados pessoais e sociodemográficos.**

Para conseguir a caracterização da amostra desta investigação utilizou-se uma série de questões sobre os dados pessoais e demográficos dos participantes desta investigação. Assim foram recolhidos dados que dizem respeito a vários aspetos pessoais: i) a idade dos participantes; ii) estado civil; iii) habilitações literárias; iv) antiguidade na organização; v) situação contratual; vi) desempenho, ou não, de um cargo de chefia; vii) tempo de horas trabalhadas por dia.

### **1.2.2 Questionário FOCUS.**

Para apurar o tipo de cultura percebida nas organizações em estudo utilizou-se uma adaptação de Neves (2007), do questionário FOCUS (*First Organizational Climate and Culture Unified Survey*) de Van Muijen et al. (1999). Este questionário está baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn e al. (1983) conceptualizando os quatro tipos de cultura: apoio, inovação, regras e objetivos.

É num simpósio realizado na Universidade de Leuven que nasce o FOCUS, desenvolvido por diversos investigadores de várias nacionalidades, representado por Portugal por Jorge Correia Jesuíno e José Gonçalves das Neves. O objetivo destes investigadores consiste em desenvolver um instrumento *standard* da cultura organizacional a nível internacional (Neves, 2000).

A adaptação do questionário FOCUS utilizada nesta investigação está composta por 16 itens, que se organizam em quatro dimensões, correspondendo cada uma delas aos quatro tipos de cultura do modelo dos valores contrastantes. Assim, a dimensão, Apoio, correspondem os itens 2, 11, 12, 14, a dimensão Inovação, correspondem os itens 1, 5, 9, 15, para a dimensão Objetivos correspondem os itens 3, 4, 6, 13, e a dimensão Regras os itens 7, 8, 10, 16. Os itens são medidos numa escala de *likert* onde a resposta pode assumir 6 posições, variando a sua amplitude entre “nenhum” e “muitíssimo”. Para os tipos de cultura de apoio, inovação, regras e objetivos Neves (2007) obteve valores de Alfas de Cronbach de respectivamente

0.823, 0.625, 0.740 e 0.724. Na nossa análise os Alfas encontrados são 0.786, 0.530, 0.694, e 0.639 respectivamente.

Os itens pretendem avaliar a percepção dos inquiridos sobre os valores organizacionais que caracterizam a organização. O valor do somatório médio dos itens das dimensões resultam no nível percebido das mesmas.

### **1.2.3 IWP *Multi-Affect Indicator*.**

Para medir do Bem-Estar Geral utilizou-se a escala de Warr (1990) *IWP Multi-Affect Indicator*. A escala está composta por 12 itens medidos numa escala de tipo Likert de 6 pontos que vai desde “Nunca” a “Todo o tempo”. Os itens 1, 2, 3, 7, 8, e 9, têm que ser recodificados. A média do somatório do total dos itens dá o nível de Bem-Estar Geral com o trabalho (Gonçalves & Neves, 2011).

Este 12 itens organizam-se em quatro dimensões diferentes, que correspondem as dimensões de que o Bem-Estar Geral esta composto. Assim a dimensão Ansiedade corresponde os itens 1, 2 e 3, a dimensão Conforto corresponde os itens 4, 5 e 6, na dimensão Depressão os itens 7, 8 e 9, a dimensão Entusiasmo corresponde os itens 10, 11 e 12.

Warr (1990) encontrou os seguintes Alphas de Cronbach: para as dimensões ansiedade-conforto ,076; depressão-entusiasmo ,800. Da nossa análise da consistência interna realizada às escalas da IWP, realizadas com o alfa de Cronbach os resultados foram os seguintes: i) para a ansiedade ,803; ii) conforto ,816; iii) depressão ,873; iv) e entusiasmo ,883.

### **1.2.4 Satisfação com o trabalho.**

A satisfação com o trabalho foi avaliada através de apenas um item de satisfação geral “Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho, diria que está...”, cuja resposta consiste numa escala de *Likert* em que a amplitude varia entre “nada satisfeito” a “muitíssimo satisfeito” (Warr, Cook & Wall, 1979).

Segundo a conceptualização do Bem-Estar proposta por Warr (2000) o Bem-Estar no trabalho pode ser avaliado pela satisfação do indivíduo pelo trabalho, podendo ser operacionalizada quer através da satisfação global no trabalho, quer a um nível mais específico dos diferentes aspetos da satisfação.

### 1.3. Procedimento.

A recolha dos dados ocorreu de duas formas distintas para as duas organizações que participaram no estudo. Na organização “A” ocorreu através da abordagem direta ao colaborador, que se encontrava em contexto laboral, pelo investigador, onde lhe era explicado o objetivo do estudo e garantido o anonimato dos dados.

Na empresa “B” os questionários (Anexo I) foram entregues ao chefe de serviços que se encarregou de fazer a recolha e distribuição dos mesmos, tendo sido devolvidos ao investigador dois meses após a sua entrega ao chefe de serviços.

A amostra foi constituída através de um método amostral de conveniência, devido à proximidade do investigador com as organizações em causa.

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado através do *software* de análise estatística PAWS Statistics 18, como indicado em Maroco (2007).

A presença de *outliers* foi verificada através de uma caixa de bigodes. O seu tratamento foi efetuado segundo Tabachnick & Fidell (1996), de acordo com um gradiente em que se retiram unidades (associadas à amplitude da variável), dos valores dos *outliers* para os aproximar dos valores da distribuição.

Após a introdução dos dados sociodemográficos, introduziram-se os dados referentes aos itens dos instrumentos e procedeu-se ao somatório das dimensões.

Aqui, criaram-se dois ficheiros a partir do principal, um correspondente aos dados da empresa “A”, e outro que continha os dados da empresa “B”. Assim, nas análises efetuadas ao total da amostra usou-se o ficheiro principal, enquanto nas análises específicas de cada empresa usou-se o ficheiro correspondente.

Para o tratamento dos dados da amostra utilizou-se estatística descritiva, nomeadamente a média, valores mínimos e máximos, desvio-padrão, assim como se recorreu ao uso de tabelas de frequências com a percentagem dos dados de modo a facilitar a sua compreensão.

Ao pretender-se utilizar estatística paramétrica para a comparação de médias, tanto para verificar a cultura como para o bem-estar psicológico e a satisfação, foi necessário verificar os pressupostos para a sua utilização. Assim, para verificar a normalidade da amostra realizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov assim como da verificação dos gráficos *QQ-plot*. A homogeneidade da variância foi verificada através do *PP-Plot* que nos mostra a distribuição normal dos resíduos.

Para verificar as qualidades psicométricas dos instrumentos realizados calculou-se a consistência interna dos instrumentos, através da análise do Alfa de Cronbach, quer para os itens das escalas, quer para as subescalas.

Após realizado o somatório das escalas realizou-se uma comparação de médias de modo a poderemos perceber os resultados gerais das escalas, permitindo-nos ver o quadro geral das respostas e fazer a comparação entre as médias obtidas para a cultura percebida e desejada para ambas as organizações.

Para verificar as Hipótese do grupo 1, que tinham como objetivo verificar a intensidade e relação entre as variáveis Bem-Estar e Satisfação, com as variáveis da cultura percebida, (Cultura de inovação, Cultura de Apoio, Cultura de Objetivos e Cultura de Regras), quer para o total da amostra, quer para ambos os grupos, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson.

Para testar o segundo grupo de Hipóteses, onde se pretendia verificar se existiam diferenças significativas entre as variáveis da Cultura percebida, Bem-Estar e Satisfação, entre os grupos de que se compõem a amostra, utilizou-se o Teste T, cujos pressupostos já tinham sido verificados.

Com o objetivo de encontrar preditores do bem-estar e da satisfação no trabalho, correspondendo às hipóteses do grupo três efetuou-se a análise da regressão múltipla entre as variáveis da Cultura percebida, vistas como possíveis predictoras, e as variáveis do Bem-Estar e da Satisfação. Numa primeira fase realizou-se a análise dos pressupostos, quer para a mostra total, quer para as amostras independentes, verificando a independência dos preditores 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. Numa segunda fase realizou-se as análises da regressão múltipla, em todos os ficheiros.

#### IV- Resultados.

Inicialmente foram identificados os *outliers* existentes para as variáveis da cultura percebida e desejada, assim como para o bem-estar geral e para a satisfação. Nas variáveis da cultura percebida, apenas a de apoio apresentava 2 *outliers*, o caso 93 e o caso 121, tendo sido submetidas ao tratamento indicado anteriormente, acrescentando-se uma unidade. Nas variáveis da cultura desejada, a de apoio apresentou 6 *outliers*, nos casos 4, 5 e 111 acrescentou-se uma unidade, nos casos 92, 112 e 122 acrescentaram-se duas. Na variável Bem-Estar geral identificou-se apenas um *outlier*, o caso 37, ao qual foi acrescentado um valor. Na variável satisfação foram identificados 4 *outliers*, os casos 33, 36, 39 e 48, acrescentando-se uma unidade a estes. Assim, os casos ficaram enquadrados na distribuição das variáveis (Anexo II).

Os resultados do teste Kolmogorov-Smirnov, de modo a testar a normalidade da amostra e a possibilidade de utilização de estatística paramétrica, para as variáveis da cultura percebida foram os seguintes: i) para a cultura de Inovação foi,  $Z_{k-s}(139) = 1,002$ ,  $p = ,268 > 0,05$ ; ; ii) para a variável Cultura de Apoio  $Z_{k-s}(139) = 1,234$   $p = ,095 > 0,05$ ; ; iii) os valores para a variável Cultura de Objetivos foram  $Z_{k-s}(139) = 1,218$ ,  $p = ,103 > 0,05$ ; ; iv) os resultados do mesmo teste para a variável Cultura de Regras  $Z_{k-s}(139) = 1,337$ ,  $p = ,056 > 0,05$ .

Os resultados do mesmo teste para as variáveis da cultura desejada são; i) para a cultura de inovação  $Z_{k-s}(139) = 1,576$ ,  $p = ,014 > 0,05$ ; ii) os resultados da cultura de apoio  $Z_{k-s}(139) = 1,400$ ,  $p = ,040 > 0,05$ ; ; iii) na cultura de objetivos  $Z_{k-s}(139) = 1,336$ ,  $p = ,056 > 0,05$ ; ; iv) e na cultura de regras  $Z_{k-s}(139) = 1,457$ ,  $p = ,029 > 0,05$ .

No que se refere aos resultados do teste Kolmogorov-Smirnov para o Bem-Estar geral temos  $Z_{k-s}(139) = 1,313$ ,  $p = ,064 > 0,05$ . Na variável satisfação apresenta o seguinte resultado para o mesmo teste  $Z_{k-s}(139) = 3,787$ ,  $p = ,000 < 0,05$ .

Da análise gráfica dos *Q-Q Plots* (Anexo III), ou gráficos de dispersão da amostra, podemos comprovar para todas as variáveis, excetuando para a satisfação, a normalidade das mesmas. A linearidade demonstrada pelos gráficos nas diversas variáveis mostra que pertencem a uma distribuição normal. Apenas na variável satisfação é que encontramos a não linearidade dos dados.

Através da análise dos gráficos *P-P*, ou gráficos de probabilidade, podemos dizer, também aqui, que todas as variáveis, à exceção da satisfação, que apresentam linearidade, e assim homogeneidade da variância dos dados (Anexo IV).

Assim, e depois de verificar os testes Kolmogorov-Smirnov, e análise dos gráficos Q-Q e P-P, podemos verificar que apenas a variável satisfação, não cumpre os requisitos da utilização da estatística paramétrica, pelo que, optou-se por usar-se na mesma estatística paramétrica segundo a perspectiva de Pallant (2007), uma vez que em todos os fixeiros a amostra é superior a 30 observações.

### 1. Caracterização da cultura percebida e desejada da amostra total.

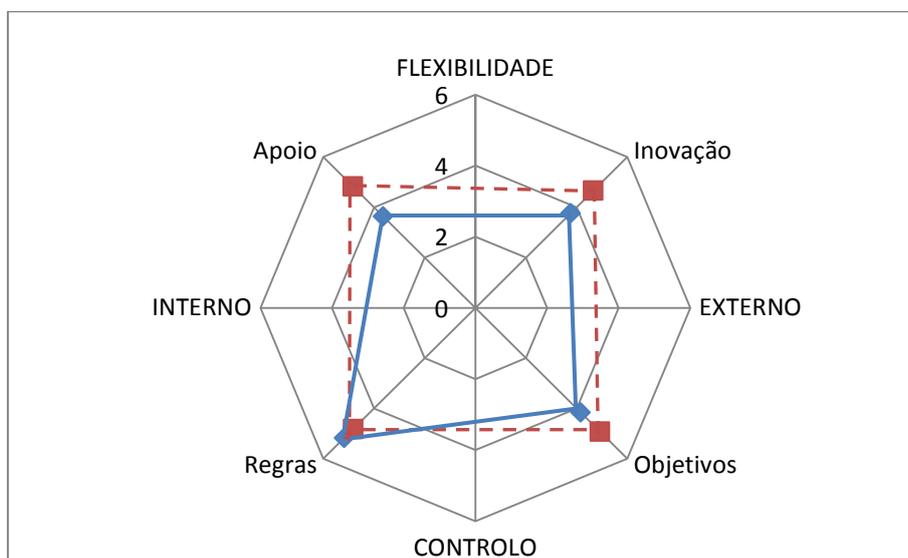
Da análise da comparação de médias, e para o total da amostra, os resultados para a cultura percebida são os seguintes: i) para a cultura de inovação encontramos uma média de 3,74; ii) para a cultura de apoio 3,64 e um; iii) uma média de 4,16 para a cultura de objetivos, e ; iv) 4,22 para a cultura de regras. (Tabela 19, Figura 9).

Da mesma análise, para a cultura desejada encontraram-se os seguintes resultados: i) para a cultura de inovação uma média de 4,66; ii) 5,17 para a cultura de apoio; iii) para a cultura de objetivos uma média de 4,92; iv) e para a cultura de regras uma média de 4,82 (Tabela 19, Figura 9).

Tabela 19- Médias da Cultura Percebida e Desejada no total da amostra.

	Cultura Percebida		Cultura desejada	
	M	D.P	M	D.P
Inovação	3,74	.765	4,66	.723
Apoio	3,64	.982	5,17	.629
Objetivos	4,16	.883	4,92	.689
Regras	4,22	.838	4,82	.731

**Figura 9.** Representação gráfica da cultura organizacional Desejada (traço descontínuo) e Percebida (traço contínuo) da amostra total.



## 2. Caracterização da cultura percebida e desejada das organizações em estudo.

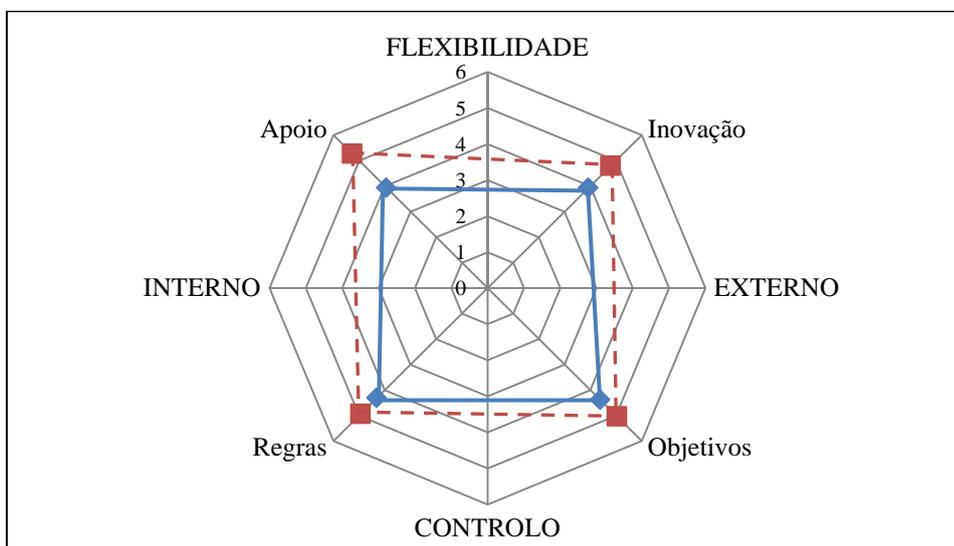
Do teste de comparação de médias encontramos os seguintes valores para a cultura percebida da empresa “A”: i) para a cultura de inovação encontramos uma média de 3,93; ii) o mesmo valor para a cultura de apoio; iii) uma média de 4,39 para a cultura de objetivos; iv) e um valor médio de 4,31 para a cultura de regras (Tabela 20, Figura 10). Na empresa “B” encontramos as seguintes médias para a cultura percebida: i) para a cultura de inovação, uma média de 3,39 ; ii) na cultura de apoio uma média de 3,09; iii) um valor de 3,73 para a cultura de objetivos; iv) um valor de 4,05 para a cultura de regras (Tabela 20, Figura 11).

No que se refere à cultura desejada, para a empresa “A”, encontramos os seguintes valores: i) uma média de 4,80 para a cultura de inovação; ii) um valor médio de 5,27 para a cultura de apoio; iii) um valor de 5,04 para a cultura de objetivos; iv) e, um valor médio de 4,94 para a cultura de regras (Tabela 20, Figura 10). Na empresa “B”, encontramos os seguintes valores: i) uma média de 4,39 para a cultura de inovação; ii) uma média de 5 para a cultura de apoio; iii) na cultura de objetivos uma média de 4,70; iv) e, 4,59 para a cultura de regras(Tabela 20, Figura 11).

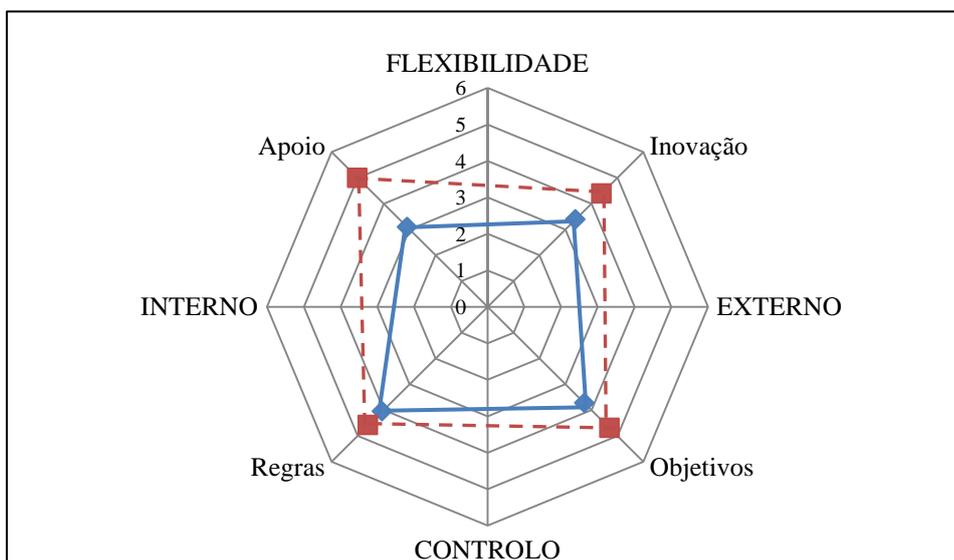
Tabela 20- Médias da Cultura Percebida e Desejada para a empresa A e B.

	Empresa A				Empresa B			
	Cultura Percebida		Cultura Desejada		Cultura Percebida		Cultura desejada	
	M	D.P	M	D.P	M	D.P	M	D.P
Inovação	3,93	,784	4,80	,674	3,39	,589	4,39	,742
Apoio	3,93	,960	5,27	,565	3,09	,769	5,00	,710
Objetivos	4,39	,868	5,04	,689	3,73	,743	4,70	,639
Regras	4,31	,857	4,94	,702	4,05	,783	4,59	,740

**Figura 10.** Representação gráfica da cultura organizacional Desejada (traço descontínuo) e Percebida (traço contínuo) da empresa “A”.



**Figura 11.** Representação gráfica da cultura organizacional Desejada (traço descontínuo) e Percebida (traço contínuo) da empresa “B”.



### 3. Caracterização dos níveis de Bem-estar e satisfação no total da mostra.

No que se refere aos níveis de bem-estar da amostra total encontramos os seguintes valores: i) para a dimensão Ansiedade a média é de 3,39; ii) para a dimensão Conforto, temos 3,56 de média; iii) na dimensão Depressão encontramos uma média de 4,76; iv) e, na dimensão Entusiasmo uma média de 3,77. No que se refere ao nível de Bem-Estar Geral na amostra total a média é de 3,88. A média encontrada para a satisfação no trabalho no total da amostra é 3,53 (Tabela 21).

Tabela 21- Médias dos níveis de Bem-Estar Geral e Satisfação no trabalho para o total da amostra.

	M	D.P
Ansiedade	3,39	1,092
Conforto	3,56	1,126
Depressão	4,76	1,091
Entusiasmo	3,77	1,192
Bem-Estar geral	3,88	,769
Satisfação	3,53	,684

### 4. Caracterização dos níveis de Bem-estar e satisfação nos grupos da amostra.

Verificando os dados para o Bem-Estar por grupos de que se compõe a amostra podemos observar os seguintes valores para a empresa "A": i) a média para o nível de Ansiedade é de 3,36; ii) para a dimensão Conforto a média situa-se no 3,58; iii) para a Depressão a média é 4,81; iv) para a dimensão Entusiasmo a média é 3,92. O nível de bem-estar geral apresenta uma média de 3,92.

Na empresa "B" os resultados são: i) Uma média de 3,45 para a dimensão Ansiedade; ii) Média de 3,52 para o Conforto; iii) A dimensão depressão apresenta uma média de 4,69; iv) para o entusiasmo encontramos uma média de 3,48. No que se refere ao nível de bem-estar geral encontramos uma média de 3,78%.

As médias da satisfação por grupos são as seguintes: para a empresa "A" encontramos uma média de 3,64, já para a empresa "B" a média é de 3,33 (Tabela 22).

Tabela 22- Médias dos níveis de Bem-Estar e Satisfação no trabalho nos dois grupos da amostra.

	Empresa A		Empresa B	
	M	D.P	M	D.P
Ansiedade	3,36	1,064	3,45	1,152
Conforto	3,58	1,115	3,52	1,081
Depressão	4,81	1,030	4,69	1,206
Entusiasmo	3,92	1,252	3,48	1,018
Bem-Estar geral	3,92	,765	3,78	,777
Satisfação	3,64	,723	3,33	,559

### 5. Análise da relação entre a percepção de cultura organizacional percebida, o bem-estar e satisfação dos colaboradores do total amostra.

Para efectuar a análise da relação entre a cultura organizacional percebida, o bem-estar e satisfação dos colaboradores no total da amostra, determinou-se o coeficiente de relação de Pearson (Tabela 23).

Tabela 23- Correlações dos níveis de Bem-Estar Geral e da Satisfação no trabalho com as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras, no total da amostra.

	1	2	3	4	5	6
1.Cultura de Apoio	(.786)	.678**	.405**	.573**	.416**	.384**
2.Cultura de Inovação		(.530)	.571**	.705**	.254**	.273**
3.Cultura de Regras			(.694)	.624**	.089**	.152**
4.Cultura de Objectivos				(.639)	.190*	.407**
5. Bem-Estar					(.603)	.446**
6.Satisfação						1

Nota. Na diagonal entre parêntesis encontram-se os valores de consistência interna (Alpha de Cronbach); \*\*p<.001; \*p<.05; Correlações realizadas através do Coeficiente de Person.

Expomos a seguir os resultados obtidos que se relacionam com as nossas hipóteses.

H1. Esperam-se correlações positivas entre o bem-estar geral e as variáveis da cultura percebida de apoio e da cultura percebida de inovação, no total da amostra.

O resultado obtido da cultura percebida de apoio com o bem-estar é o seguinte:  $r = 0,416$ ;  $p < 0,01$ . O resultado obtido entre a cultura percebida de inovação e o bem-estar é  $r = 0,254$ ;  $p < 0,01$ .

H2. Esperam-se correlações positivas entre a satisfação no trabalho e as variáveis da cultura percebida de apoio e da cultura percebida de inovação, no total da amostra.

Os resultados obtidos para a correlação entre a cultura de apoio e a satisfação no trabalho, no total da amostra é  $r = 0,384$ ;  $p < 0,01$ . O resultado obtido na correlação entre a satisfação no trabalho e a cultura percebida de inovação, no total da amostra é  $r = 0,273$ ;  $p < 0,01$ .

H3. Esperam-se correlações negativas entre o bem-estar e as variáveis da cultura percebida de regras e da cultura percebida de objetivos, para o total da amostra.

Os resultados do coeficiente de correlação de Pearson, para o total da amostra, são os seguintes: i) para a correlação entre o Bem-Estar e a cultura percebida de regras  $r = 0,089$ ;  $p < 0,01$ ; ii) e o resultado para a correlação entre a cultura percebida de objetivos e o Bem-Estar  $r = 0,190$ ;  $p < 0,05$ .

H4. Esperam-se correlações negativas entre a satisfação no trabalho e as variáveis da cultura percebida de regras e da cultura percebida de objetivos, para o total da amostra.

Os resultados da correlação entre a Satisfação e a Cultura percebida de Regras revelam um  $r = 0,152$ ;  $p < 0,01$ . Enquanto o resultado do coeficiente de correlação entre a Satisfação no trabalho e a Cultura percebida de Objetivos é  $r = 0,407$ ;  $p < 0,01$ .

**6. Análise da relação entre a percepção de cultura organizacional percebida, o bem-estar e satisfação dos colaboradores nos grupos da amostra.**

Para efectuar a análise da relação entre a cultura organizacional percebida, o bem-estar e satisfação dos colaboradores nos grupos da amostra, determinou-se o coeficiente de relação de Pearson (Tabela 24 e tabela 25).

Tabela 24- Correlações dos níveis de Bem-Estar Geral e da Satisfação no trabalho com as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras, para a empresa A.

	1	2	3	4	5	6
1.Cultura de Apoio	1	.693**	.484**	.482**	.529**	.308**
2.Cultura de Inovação		1	.675**	.694**	.279**	.196**
3.Cultura de Regras			1	.704**	.167**	.096**
4.Cultura de Objectivos				1	.209*	.246*
5. Bem-Estar					1	.471**
6.Satisfação						1

\*\*p<.001; \*p<.05; Correlações realizadas através do Coeficiente de Person.

Tabela 25- Correlações dos níveis de Bem-Estar Geral e da Satisfação no trabalho com as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras, para a empresa B.

	1	2	3	4	5	6
1.Cultura de Apoio	1	.551**	.119	.548**	.151**	.413**
2.Cultura de Inovação		1	.208	.583**	.151**	.293*
3.Cultura de Regras			1	.411**	-.106**	.217**
4.Cultura de Objectivos				1	.090*	.701**
5. Bem-Estar					1	.374**
6.Satisfação						1

\*\*p<.001; \*p<.05; Correlações realizadas através do Coeficiente de Person.

Expomos a seguir os resultados obtidos que se relacionam com as nossas hipóteses.

H5. Esperam-se correlações positivas entre o bem-estar e as variáveis da cultura percebida de apoio e da cultura percebida de inovação, nas duas organizações de que se compõe a amostra.

Na empresa “A” obtiveram-se os seguintes valores: i) para a cultura percebida de apoio e o bem-estar  $r = 0,529$ ;  $p < 0,01$ ; ii) para a cultura percebida de inovação e o bem-estar obteve-se  $r = 0,279$ ;  $p < 0,01$ .

Na empresa “B” os valores foram os mesmos quer para a correlação entre a cultura percebida de apoio, quer para a cultura percebida de inovação com o Bem-Estar  $r = 0,151$ ;  $p < 0,01$

H6. Esperam-se correlações positivas entre a satisfação no trabalho e as variáveis da cultura percebida de apoio e da cultura percebida de inovação, nas duas organizações de que se compõe a amostra.

Na empresa “A” encontramos os valores seguintes: i) para a correlação entre a cultura percebida de apoio e a satisfação  $r = 0,308$ ;  $p < 0,01$ ; ii) para a correlação entre a cultura percebida de inovação e a satisfação o valor é  $r = 0,196$ ;  $p < 0,01$ .

Para a empresa “B” os valores encontrados são: i) para a correlação entre a cultura percebida de apoio e a satisfação  $r = 0,413$ ;  $p < 0,01$ ; ii) entre a cultura percebida de inovação e a satisfação é  $r = 0,293$ ;  $p < 0,05$ .

H7. Esperam-se correlações negativas entre o bem-estar e as variáveis da cultura percebida de regras e da cultura percebida de objetivos, nas duas organizações de que se compõe a amostra.

Para a empresa “A” os valores são: i) para a correlação entre a cultura percebida de regras e o Bem-Estar  $r = 0,167$ ;  $p < 0,01$ ; ii) e entre a cultura percebida de objetivos e o Bem-Estar  $r = 0,209$ ;  $p < 0,05$ .

Os resultados do mesmo teste para a empresa “B” são os seguintes: i) para a correlação entre a cultura percebida de regras e o Bem-Estar  $r = - 0,106$ ;  $p < 0,01$ ; ii) para a cultura percebida de objetivos e o Bem-Estar  $r = 0,090$ ;  $p < 0,01$ .

H8. Esperam-se correlações negativas entre a satisfação no trabalho as variáveis da cultura percebida de regras e da cultura percebida de objetivos, nas duas organizações de que se compõe a amostra.

Para a empresa “A” foram encontrados os seguintes resultados i) para a correlação entre a cultura percebida de Regras e a Satisfação no trabalho  $r = 0,096$ ;  $p < 0,01$ ; ii) e, para a correlação entre a Cultura percebida de Objetivos e a Satisfação no trabalho  $r = 0,246$ ;  $p < 0,05$ .

Para a empresa “B” os resultados foram: i) para a correlação entre a Cultura Percebida de Regras e a Satisfação no Trabalho  $r = 0,217$ ;  $p < 0,01$ ; ii) o resultado entre a Cultura percebida de Objectivos e a Satisfação no Trabalho foi  $r = 0,701$ ;  $p < 0,01$ .

### 7. Análise das diferenças entre os níveis da percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação dos colaboradores das organizações em estudo.

Para analisar se existem diferenças significativas entre ambos os grupos, efectuou-se o teste T, para as variáveis da cultura, do Bem-Estar e da Satisfação (Tabela 26).

Tabela 26- Comparações das médias realizadas através do teste T, do Bem-Estar, da Satisfação no trabalho, as escalas cultura Desejada de Inovação, Cultura Desejada de Objectivos, Cultura Desejada de Apoio e Cultura Desejada de Regras.

	Empresa A		Empresa B		T test
	M	D.P	M	D.P	
Cultura de Inovação	3.93	.784	3.39	.589	$t(137)=4.189$ , $p=0.000$
Cultura de Apoio	3.93	.960	3.09	.769	$t(137)=5.265$ , $p=0.000$
Cultura de Objectivos	4.39	.868	3.73	.743	$t(137)=4.515$ , $p=0.000$
Cultura de Regras	4.31	.857	4.05	.783	$t(137)=1.710$ , $p=0,089$
Ansiedade	3.36	1.064	3.45	1.152	$t(137)=-.492$ , $p=0.624$
Conforto	3.58	1.154	3.52	1.081	$t(137)=0.304$ , $p=0.761$
Depressão	4.81	1.030	4.69	1.206	$t(137)=0.603$ , $p=0.545$
Entusiasmo	3.92	1.252	3.48	1.018	$t(137)=2.113$ , $p=0.036$
Bem-Estar Geral	3.92	.765	3.78	.777	$t(137)=1.008$ , $p=0.315$
Satisfação	3.64	.723	3.33	.559	$t(137)=2.450$ , $p=0.012$

Expomos a seguir os resultados obtidos que se relacionam com as nossas hipóteses.

#### H9. Existem diferenças significativas dos níveis da cultura percebida entre os grupos que compõe a amostra.

Os valores descritivos para a cultura de inovação mostram que para a empresa “A”, a média é ligeiramente superior ( $M=3,93$ ;  $D.P=0,784$ ) do que para a empresa “B” ( $M=3,39$ ;  $D.P=0,589$ ), e o resultado do teste T ( $t(139)=4,189$ ;  $p < 0,05$ ) revela existirem

diferenças estatisticamente significativas entre o nível da cultura percebida de apoio entre ambas as empresas.

Para a cultura de Apoio, encontramos na empresa “A” (M=3,93; D.P=0,960), valores superiores aos da empresa “B” (M=3,09; D.P=0,769). O resultado do teste T ( $t(139)=5,265$ ;  $p < 0,05$ ) indica que existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de percepção da cultura de apoio.

No que se refere aos resultados dos níveis da cultura de Objetivos, na empresa “A” o valor da média do nível percebido é maior (M=4,39; D.P=0,868) do que o valor da empresa “B” (M=3,73; D.P=0,743). O resultado do teste T ( $t(139)=4,515$ ;  $p < 0,05$ ) indica que existem diferenças estatisticamente significativas.

Os valores encontrados da média para a cultura de regras percebida indicam que na empresa “A” (M=4,31; D.P=0,857) os valores são novamente superiores do que os da empresa “B” (M=4,05; D.P=0,783). O teste T ( $t(139)=1,710$ ;  $p > 0,05$ ) indica que não existem diferenças estatisticamente significativas quanto aos níveis da cultura de apoio percebida entre ambos os grupos.

H10. Existem diferenças significativas dos níveis de bem-estar entre os grupos que compõe a amostra.

Os resultados mostram que para o nível do Bem-estar referente à Ansiedade, a média para a empresa “B” (M=3,45; D.P=1,152) é maior do que para a empresa “A” (M=3,36; D.P=1,064). O resultado do teste T ( $t(139)=-,492$ ;  $p > 0,05$ ) indica que não existem diferenças estatisticamente significativas dos níveis de Ansiedade entre os grupos de que se compõe a amostra.

Para os níveis de Conforto do Bem-Estar na empresa “A” encontramos uma média superior (M=3,58; D.P=1,154) do que na empresa “B” (M=3,52; D.P=1,081), mostrando o resultado do teste T ( $t(139)=-,304$ ;  $p > 0,05$ ) não existirem diferenças significativas entre os níveis de ambas.

No que se refere aos níveis de Depressão, na empresa “A” encontramos valores superiores (M=4,81; D.P=1,030) em comparação aos níveis da empresa “B” (M=4,69; D.P=1,206). O resultado do teste T ( $t(139)=,607$ ;  $p > 0,05$ ) demonstra que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de Depressão dos grupos da amostra.

Para os níveis de Entusiasmo é também a empresa “A” que obtém uma média superior (M=3,92; D.P=1,252) em relação a média da empresa “B” (M=3,48; D.P=1,018). O Resultado do teste T indica ( $t(139)=2,113$ ;  $p < 0,05$ ) indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos da amostra.

No teste  $T$  para os níveis de Bem-Estar Geral, encontramos uma média superior na empresa “A” ( $M=3,92$ ;  $D.P.=,765$ ) em comparação a empresa “B” ( $M=3,78$ ;  $D.P.=0,777$ ), no entanto o resultado do teste ( $t(139)=1,008$ ;  $p >0,05$ ) indica-nos que não existem diferenças estatisticamente significativas entre ambos os grupos.

H11. Existem diferenças significativas entre os níveis de satisfação no trabalho dos grupos que compõem a amostra.

No que se refere ao nível de satisfação encontramos um valor para a média da empresa “A” ( $M=3,64$ ;  $D.P.=0,723$ ) mais elevado do que para a empresa “B” ( $M=3,33$ ;  $D.P.=0,559$ ). O resultado do teste  $T$  ( $t(139)=2,450$ ;  $p <0,05$ ) indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos da amostra, no que se refere aos níveis de satisfação com o trabalho.

## **8. Análise o papel da cultura organizacional percebida como preditora de bem-estar e satisfação no trabalho da amostra total.**

Para pretendermos saber se algum dos tipos da cultura organizacional é preditor de Bem-Estar Geral ou de Satisfação no trabalho, no total da amostra, foram efectuados vários vários modelos de regressão linear (Tabela 27 e 28 ).

Tabela 27- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora do Bem-Estar Geral, para o total da amostra.

Variáveis preditoras	$\beta$	T	$p$	VIF	Tol	KS	$R^2$	$R^2_{adj}$	Durbin-Watson
Cultura de Inovação	.021	.165	.869	2.676	.374				
Cultura de Apoio	.342	4.015	.000	1,916	,522	.602			
Cultura de Objetivos	-.018	-.171	,864	2.421	.413		.172	.146	1,798
Cultura de Regras	-.080	-.843	,402	1,720	,581	.862			

Tabela 28- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora da Satisfação no trabalho, para o total da amostra.

Variáveis preditoras	$\beta$	T	$P$	VIF	Tol	KS	$R^2$	$R^2_{adj}$	Durbin-Watson
Cultura de Inovação	-.138	-1.240	.217	2.676	.374				
Cultura de Apoio	.208	2.850	.005	1,916	,522	1.299			
Cultura de Objetivos	.344	3.759	,000	2.421	.413		.229	.206	1,798
Cultura de Regras	-.130	-1.604	,111	1,720	,581	.068			

Expomos a seguir os resultados obtidos que se relacionam com as nossas hipóteses.

H12: Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor dos níveis de bem-estar geral, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio, para o total da amostra.

Para testar esta hipótese foi realizada a regressão linear múltipla. Os pressupostos foram verificados através de diferentes testes apresentados na tabela 27. a distribuição normal e da homoscedasticidade dos resíduos foram validados através da interpretação do gráfico *P-P*. Este indica que na análise da regressão linear múltipla não há tendência em termos de erro, pelo que se verifica a distribuição normal dos mesmos. O pressuposto da homoscedasticidade do erro foi validado a partir da interpretação do gráfico *Scatterplot*. Verificando que existe homogeneidade de variância (Anexo V).

A regressão linear múltipla permitiu identificar os seguintes resultados das variáveis da cultura percebida como preditores significativos do Bem-Estar; i) para a

cultura de inovação ( $\beta = ,021$ ;  $t(139) = ,165$ ;  $p > 0.05$ ); ii) para a variável cultura de objetivos ( $\beta = -,018$ ;  $t(139) = -,171$ ;  $p > 0.05$ ); iii) e para a variável cultura de regras ( $\beta = -,080$ ;  $t(139) = -,843$ ;  $p > 0.05$ ). Assim, apenas a variável cultura de apoio apresenta ter correlação significativamente estatística para ser considerada preditora do bem-estar ( $\beta = .342$ ;  $t(139) = 4,015$ ;  $p < 0.05$ ).

Verifica-se um valor  $R^2_{aj} = .146$  e um valor de  $R^2 = .172$ , o que significa que a regressão linear prediz 17% da variância dos dados.

H13: Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor dos níveis de satisfação no trabalho, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio, para o total da mostra.

Os pressupostos foram verificados pelos seguintes testes: para a distribuição normal e da homoscedasticidade dos resíduos foram validados através da interpretação do gráfico *P-P*, indicando não haver tendência em termos de erro, pelo que se verifica a distribuição normal dos mesmos. O pressuposto da homoscedasticidade do erro foi validado a partir da interpretação do gráfico *Scatterplot*, verificando que existe homogeneidade de variância (Anexo VI). Os restantes testes podem ser consultados na tabela 28.

Os resultados da regressão linear para a cultura percebida de inovação são ( $\beta = -,138$ ;  $t(139) = -1,240$ ;  $p > 0.05$ ), e para a cultura de regras ( $\beta = -,130$ ;  $t(139) = -1,604$ ;  $p > 0.05$ ). As variável cultura de objetivos ( $\beta = ,344$ ;  $t(139) = 3,759$ ;  $p < 0.05$ ) e a variável cultura percebida de apoio, com um resultado de ( $\beta = ,208$ ;  $t(139) = 2,850$ ;  $p < 0.05$ ), mostram-se como preditora de satisfação.

O valor  $R^2_{aj} = .206$  e o valor de  $R^2 = .229$ , indica-nos que a regressão linear prediz 23% da variância dos dados.

## **9. Análise do papel da cultura organizacional percebida como preditora de bem-estar e satisfação no trabalho nos grupos da amostra.**

Para sabermos se algum dos tipos da cultura organizacional é preditor de Bem-Estar Geral ou de Satisfação no trabalho, nos grupos da amostra, efetuámos vários modelos de regressão linear (Tabela 29 e 30).

Tabela 29- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora do Bem-Estar Geral, dos grupos da amostra.

Variáveis preditoras	$\beta$	T	P	VIF	Tol	KS	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	Durbin-Watson
<b>Empresa A</b>									
Cultura de Inovação	-.067	-.445	.657	2.833	.353				
Cultura de Apoio	.472	4.889	.000	1.757	.569	.781	.280	.247	1.661
Cultura de Objetivos	.040	.323	.748	2.403	.416	<b>P</b>			
Cultura de Regras	-.095	-.765	.446	2.296	.435	.575			
<b>Empresa B</b>									
Cultura de Inovação	.149	.581	.565	1.715	.583				
Cultura de Apoio	.084	.439	.663	1.646	.607	.804	.050	-.038	2.215
Cultura de Objetivos	.045	.203	.840	2.002	.499	<b>P</b>			
Cultura de Regras	-.156	-.955	.345	1.227	.815	.537			

Tabela 30- Resultados da análise da regressão linear: Cultura organizacional como preditora da Satisfação no trabalho, dos grupos da amostra.

Variáveis preditoras	$\beta$	T	P	VIF	Tol	KS	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	Durbin-Watson
<b>Empresa A</b>									
Cultura de Inovação	-.059	-.379	.706	2.833	.353				
Cultura de Apoio	.238	2.384	.019	1.757	.569	1.439	.138	.098	1.816
Cultura de Objetivos	.249	1.929	.057	2.403	.416	<b>p</b>			
Cultura de Regras	-.193	-1.510	.135	2.296	.435	.032			
<b>Empresa B</b>									
Cultura de Inovação	-.203	-1.558	.127	1.715	.583				
Cultura de Apoio	.073	.740	.463	1.646	.607	1.304	.524	.480	1.218
Cultura de Objetivos	.605	5.403	.000	2.002	.499	<b>p</b>			
Cultura de Regras	-.057	-.690	.494	1.227	.815	.067			

Expomos a seguir os resultados obtidos que se relacionam com as nossas hipóteses.

H14: Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor dos níveis de bem-estar, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio, para ambos os grupos da amostra.

Utilizando a análise da regressão múltipla para a empresa “A”, verificamos em primeiro lugar os pressupostos da utilização. Assim os resultados aos diversos testes encontram-se na tabela 29. Para verificar a distribuição normal e homoscedasticidade

interpretou-se os gráficos *P-P* dos resíduos da variável Bem-Estar, comprovando-se a não tendência de erro. O pressuposto da homoscedasticidade do erro foi validado a partir da interpretação do gráfico *Scatterplot*, verificando que existe homogeneidade de variância (Anexo VII).

Para a empresa “B” os pressupostos também foram verificados, encontrando-se na tabela 29. Para a distribuição normal e da homoscedasticidade dos resíduos foram validados através da interpretação do gráfico *P-P*. Este indica que na análise da regressão linear múltipla não há tendência em termos de erro, pelo que se verifica a distribuição normal dos mesmos. O pressuposto da homoscedasticidade do erro foi validado a partir da interpretação do gráfico *Scatterplot*. Verificando que existe homogeneidade de variância (Anexo VII).

Os resultados da análise da regressão para a empresa “A” foram os seguintes: i) para a variável cultura de inovação ( $\beta = -,067$ ;  $t(91) = -,445$ ;  $p > 0.05$ ); ii) para a cultura de objetivos ( $\beta = ,040$ ;  $t(91) = ,323$ ;  $p > 0.05$ ); iii) para a cultura de regras ( $\beta = -,095$ ;  $t(91) = -,765$ ;  $p > 0.05$ ). Apenas a cultura de apoio apresenta valores de ser preditor do bem-estar na empresa “A” ( $\beta = ,472$ ;  $t(91) = 4,889$ ;  $p < 0.05$ ).

O valor  $R^2_{aj} = .247$  e o valor de  $R^2 = .280$ , indica-nos que a regressão linear prediz 28% da variância dos dados.

Para a empresa “B” os resultados mostram que nenhuma variável da cultura percebida prediz o bem-estar: i) cultura de inovação ( $\beta = ,149$ ;  $t(48) = ,581$ ;  $p > 0.05$ ); ii) cultura de apoio ( $\beta = ,084$ ;  $t(48) = ,439$ ;  $p > 0.05$ ); iii) cultura de objetivos ( $\beta = ,045$ ;  $t(48) = ,203$ ;  $p > 0.05$ ); iv) cultura de regras ( $\beta = -,156$ ;  $t(48) = -,955$ ;  $p > 0.05$ ).

H15: Espera-se que os diferentes tipos de cultura percebida tenham um papel preditor dos níveis de satisfação no trabalho, tendo como preditor mais significativo a percepção de cultura de apoio, para ambos os grupos da amostra.

Utilizando a análise da regressão múltipla para a empresa “A”, verificamos em primeiro lugar os pressupostos da utilização (Ver Tabela 30). Para verificar a distribuição normal e homoscedasticidade interpretou-se os gráficos *P-P* dos resíduos da variável Satisfação, comprovando-se a não tendência de erro. O pressuposto da homoscedasticidade do erro foi validado a partir da interpretação do gráfico *Scatterplot*, verificando que existe homogeneidade de variância (Anexo VIII).

Para a empresa “B” os pressupostos também foram verificados (Tabela 30). Para a distribuição normal e da homoscedasticidade dos resíduos foram validados através da interpretação do gráfico *P-P*. Este indica que na análise da regressão linear múltipla não há tendência em termos de erro, pelo que se verifica a distribuição normal dos mesmos. O pressuposto da homoscedasticidade do erro foi validado a partir da

interpretação do gráfico Scatterplot. Verificando que existe homogeneidade de variância (Anexo VIII).

Na empresa “A” apenas a cultura percebida de apoio ( $\beta = ,239$ ;  $t(91) = 2,384$ ;  $p < 0.05$ ; iii) é preditora da Satisfação no trabalho, assim os restantes resultados foram; i) para a cultura de inovação ( $\beta = -,059$ ;  $t(91) = -,379$ ;  $p > 0.05$ ; ii) para a cultura de objetivos ( $\beta = ,248$ ;  $t(91) = 1,929$ ;  $p > 0.05$ ); iv) para a cultura de regras ( $\beta = -,193$ ;  $t(91) = -1,510$ ;  $p > 0.05$ ).

Na empresa “B” os resultados são os seguintes: i) para a cultura percebida de inovação ( $\beta = -,203$ ;  $t(48) = 1,558$ ;  $p > 0.05$ ); ii) para a cultura percebida de apoio ( $\beta = ,073$ ;  $t(48) = ,740$ ;  $p > 0.05$ ); iii) para cultura percebida de regras ( $\beta = -,057$ ;  $t(48) = -,690$ ;  $p > 0.05$ ). Aqui, a cultura percebida de Objetivos surge como preditora da Satisfação no trabalho na empresa “B” ( $\beta = ,605$ ;  $t(48) = 5,403$ ;  $p < 0.05$ ).

O valor  $R^2_{aj} = .480$  e o valor de  $R^2 = .524$ , indica-nos que a regressão linear prediz 52% da variância dos dados.

## **V- Discussão.**

Após a análise dos resultados obtidos, iremos seguidamente debruçar-nos sobre estes de forma pormenorizada, articulando-os quer com os objetivos previamente estabelecidos, quer com a teoria e estudos anteriores.

### **Caracterização da cultura organizacional percebida e desejada no total da amostra.**

Na caracterização da cultura percebida para a amostra total podemos verificar uma perceção mais enfatizada na cultura de regras, com uma média de 4,22, e na cultura de objetivos, com uma média de 4,16. Assim, podemos afirmar que os indivíduos da amostra percebem as suas organizações no extremo do controlo, caracterizando-se pela sua previsibilidade, estabilidade e planeamento. Por outro lado, é evidente a existência de tensão entre o conflito interno/externo, oscilando entre a coesão, a gestão da informação interna e a necessidade de crescimento e aquisição de recursos (Cameron & Quinn, 2006; Cameron, 2007; Denison, & Spreitzer, 1991; Neves, 2000; Neves, 2001; O'Donnell & Boyle, 2008; Shepstone & Currie, 2008).

Num estudo realizado por Dinis (2011), onde foram aplicados a 83 colaboradores os mesmos instrumentos que os utilizados na presente investigação, e que tinha como objetivo caracterizar a cultura organizacional da empresa e perceber se a cultura organizacional é preditora do bem-estar e da satisfação no trabalho, encontramos resultados semelhantes a nossa investigação. No referido estudo é a cultura percebida de regras que obtêm a média mais elevada 3,77, seguindo-se a cultura percebida de objetivos com uma média de 3,74. No nosso estudo a distanciação das médias é maior, no entanto, os resultados da caracterização da cultura percebida, encontra tipos de cultura organizacional iguais.

Em estudos realizados em Portugal, é o estudo de Santos e Gonçalves (2011), que aplicando o mesmo questionário, também obteve uma média mais elevada na cultura percebida de Regas. Assim, os resultados encontrados nesta investigação vão ao encontro dos realizados nos últimos anos no nosso país.

Noutro estudo realizado por Sena (2000) onde foi aplicado a mesma versão do FOCUS a 58 indivíduos, com o intuito de perceber se existia unidade cultural, e qual a influência dos tipos de cultura na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional, os resultados encontram a cultura percebida de objetivos como a segunda mais expressiva na organização em estudo, como acontece no presente estudo.

No que se refere à cultura organizacional desejada, os resultados obtidos apontam a cultura desejada de Apoio, aquela com maior expressividade, com uma média de 5,17, seguida da cultura de objetivos com 4,92 de média. Assim, existe uma preferência para se situarem num extremo mais flexível, focado para o ambiente interno, caracterizado pela participação e coesão. Ao mesmo tempo que revelam preferências pelo extremo oposto, isto é, a cultura de objetivos situada no extremo controlo e foco no ambiente externo. Assim, podemos concluir que o conflito cultural dos colaboradores neste estudo, no que se refere à cultura desejada, situa-se na dimensão ambiente interno/externo (Neves, 2000).

No estudo de Dinis (2011), encontramos resultados idênticos para a cultura desejada, sendo a cultura de apoio aquela que alcança uma média maior seguida da cultura de objetivos.

### **Caracterização da cultura organizacional percebida e desejada nos grupos da amostra.**

Nos resultados obtidos para a caracterização da cultura percebida, nas duas organizações, foram encontrados diferentes resultados. Para os colaboradores da organização “A”, o tipo de cultura predominantemente percebida é a cultura de Objetivos, com uma média de 4,39. Seguidamente, e com uma média muito próxima 4,31, encontra-se a cultura de Regras. Ainda de referir que os valores obtidos na cultura percebida de Inovação e de Apoio obtêm o mesmo resultado 3,93, assim são percebidas com a mesma intensidade.

Na empresa “B”, o tipo de cultura percebida dominante, é a cultura de Regras com uma média de 4,05, seguida da cultura de Objetivos com 3,73. A continuação surge a cultura de Inovação e por último a cultura de Apoio.

Estes resultados vão ao encontro das afirmações de Cunha et al. (2003) e de Kuofi et al (2010), em que ambos afirmam que o tipo de organização em que os trabalhadores estão inseridos, terá uma forte influência na percepção destes do tipo de cultura dominante. Assim, uma das organizações, tratando-se de uma nova empresa, privada, e em fase de expansão, caracteriza-se por uma cultura de planeamento onde a produtividade e a abertura ao exterior são fundamentais para o seu crescimento. A outra organização trata-se de uma prestadora de serviços estatais, caracterizada pelo cumprimento de regras, controlo e estabilidade. Pelo exposto, os resultados obtidos para a cultura percebida nas duas organizações, estão em consonância com o esperado segundo a teoria.

A cultura desejada pelos colaboradores, tanto para a empresa “A” como para a “B”, é a cultura de Apoio que predomina seguida da cultura de Objetivos. Em último lugar surge a cultura de Inovação. Assim podemos afirmar que os colaboradores de ambas as organizações desejam uma cultura organizacional baseada na cooperação, no espírito de equipa e na confiança (Neves, 2000).

### **Caracterização dos níveis de Bem-Estar e Satisfação no trabalho no total da amostra.**

No que se refere aos níveis de Bem-Estar, encontramos uma média de 3,88 que se pode traduzir num nível positivo de Bem-Estar, afirmando sentirem-se bem entre “por algum tempo” a “grande parte do tempo”. No que se refere às subescalas, encontramos o valor mais elevado para a Depressão, seguida pelo Entusiasmo, e pelo Conforto, encontrando o valor mais baixo na Ansiedade.

No entanto, os valores encontrados para todas as subescalas situam-se entre “por algum tempo” a “grande parte do tempo”, excetuando a depressão que se encontra entre “grande parte do tempo” a “quase todo o tempo”. Daí podermos concluir que o elevado valor na escala Depressão, poderá ter inflacionado o valor do Bem-Estar geral, impedindo-o de alcançar valores maiores.

Apesar dos níveis de Depressão serem os mais elevados, o nível do Bem-Estar Geral pode ser considerado de positivo, já que, como explica Chambel (2005), a afetividade negativa e a afetividade positiva podem ser moderadoras entre as características do trabalho e Bem-Estar Geral dos indivíduos.

Já na satisfação geral com o trabalho, 53% dos colaboradores dizem estarem satisfeitos com o seu trabalho, surgindo a seguir a percentagem de 36% daqueles que dizem estarem nem satisfeitos, nem insatisfeitos. Pelo analisado, podemos concluir que a maioria de colaboradores deste estudo sente-se satisfeito com o a cultura que percebe, mostrando níveis considerados bons da satisfação com o trabalho.

### **Caracterização dos níveis de Bem-Estar e Satisfação no trabalho nos grupos da amostra.**

Os níveis de Bem-Estar geral, para ambos os grupos da amostra, aproximam-se do equivalente a “grande parte do tempo”, pelo que podemos dizer que no geral os níveis de bem-estar dos grupos são positivos.

No que se refere as subescalas, apesar de encontrarmos valores semelhantes entre si e com o total da amostra, existem algumas divergências. Na Empresa “A”, o valor mais elevado surge para a escala Depressão, seguida do Entusiasmo, Conforto

e por último a Ansiedade. Na empresa “B”, a Depressão é novamente a escala de maior pontuação, seguida do Conforto, Entusiasmo e Ansiedade.

Assim, e a nível de comparação entre as duas organizações podemos referir que não existem grandes diferenças no que ao Bem-Estar diz respeito. Em ambas as organizações, porém, os níveis de Depressão mostram-se elevados, pelo que os níveis de Bem-Estar Geral poderiam ser melhores se as empresas em causa tomassem medidas quanto a estes resultados. Podemos também afirmar que os trabalhadores da empresa “A” encontram-se com valores ligeiramente superiores, nos níveis de depressão e entusiasmo, dos encontrados da empresa “B”.

Nos níveis de satisfação geral com o trabalho encontramos diferenças entre as empresas. Enquanto na empresa “A” encontramos a maior percentagem para a cotação “satisfeito”, 61,5%, ou seja, mais de metade dos indivíduos inquiridos, na empresa “B”, a maioria 58,3%, diz-se “nem satisfeito/nem insatisfeito”. Assim, podemos afirmar que os indivíduos da empresa “A” sentem mais satisfação no trabalho que os indivíduos da empresa “B”.

#### **Análise da relação entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação dos colaboradores do total amostra.**

Para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson de modo a perceber se existiriam correlações positivas e negativas entre as variáveis em estudo. A interpretação dos resultados sugere que, nas hipóteses H1 e H2, onde se anunciam correlações positivas entre as culturas percebidas de Apoio e de Inovação com o Bem-Estar e a satisfação no trabalho, existem correlações entre estas positivas, isto é quanto mais são percebidos estes tipos de culturas, maior são os níveis de Bem-Estar e Satisfação com o trabalho.

No entanto, as intensidades destas relações variam. Os níveis obtidos na correlação entre a cultura de Apoio e as variáveis Bem-Estar e Satisfação com o trabalho sugerem valores de intensidade média segundo Cohen (1988), uma vez que se situam entre 0,30 e 0,49. Já a cultura percebida de Inovação relacionada com as variáveis do Bem-Estar e da satisfação com o trabalho, ao situar-se em valores entre 0,10 e 0,29 indica uma correlação de fraca intensidade (Cohen, 1988). Assim, podemos afirmar que apesar de existirem correlações positivas entre as culturas percebidas de Apoio e Inovação com o Bem-Estar e a Satisfação, a correlação com a cultura de Apoio tem maior intensidade.

Os resultados vão ao encontro do anunciado por Ouchi (1981), em que as percepções das características da cultura, como o trabalho em equipa, a confiança ou

as relações laborais, quando próximas das condições humanas, aumentam os níveis de autoestima e do Bem-Estar laboral dos colaboradores.

Na análise das culturas de Regras e Objetivos com o Bem-Estar e a Satisfação no trabalho, não confirmamos as hipóteses H3 e H4, uma vez que encontramos correlações positivas em todas as análises feitas, contra as correlações negativas esperadas. No entanto, as intensidades encontradas situam-se entre os valores 0,10 e 0,29, indicando-nos fracas intensidades, com a exceção da correlação entre a cultura de Objetivos e a satisfação que obteve valores de intensidade média (Cohen, 1988).

Assim podemos concluir que os resultados apontam para correlações positivas entre a cultura percebida e o Bem-Estar, confirmando a nossa hipótese nos casos da cultura de Apoio e Inovação, e rejeitando as nossas hipóteses no caso da cultura de Regras e Objetivos.

As correlações com maior intensidade para o bem-estar são com a cultura de Apoio. Este tipo de cultura situa-se no extremo da flexibilidade, mantendo o foco para o ambiente interno, caracteriza-se pela participação e coesão dos colaboradores da organização. Este tipo de características permitem um ambiente organizacional de desenvolvimento de relações e entre ajuda dos membros, o que fomenta os níveis de Bem-Estar dos colaboradores das organização que têm este tipo de cultura. Pelo exposto, entende-se que a correlação mais expressiva com o Bem-Estar tenha sido com a cultura de Apoio (Neves, 2000; Ryff e Keyes, 1995).

Em diversos estudos realizados anteriormente, no âmbito de perceberem as relações entre o Bem-Estar e a cultura percebida, os resultados encontrados também apontam uma maior correlação entre a cultura percebida de apoio e o Bem-Estar (Dinis, 2011; Sena, 2000).

No que se refere à satisfação no trabalho, a correlação positiva com mais intensidade foi com a cultura percebida de Objetivos. Assim, os resultados sugerem que os colaboradores destas organizações sentem-se satisfeitos com organizações que sustentam a produtividade, o planeamento e o controlo, viradas para o ambiente exterior (Neves, 2000).

### **Análise da relação entre a percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação nos colaboradores dos grupos da amostra.**

Igualmente para esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. No que se refere aos resultados obtidos na empresa “A” podemos dizer que, confirmam-se as hipóteses de existência de correlações positivas entre as variáveis da

cultura percebida de Apoio e de Inovação, com o Bem-Estar e a satisfação no trabalho.

Mais uma vez, encontramos diferenças nas intensidades. A correlação da cultura percebida de inovação quer com o Bem-Estar quer com a Satisfação, apresenta valores de intensidade entre o 0,10 e o 0,29, indicando existir correlação de intensidade fraca. Já a correlação entre a cultura percebida de apoio e a satisfação apresenta um valor considerado de intensidade média, enquanto o valor para esta cultura correlacionada com o Bem-Estar apresenta uma correlação entre o 0,50 e o 1, considerada de forte intensidade (Cohen, 1988).

Os resultados para a empresa “B” confirmam a hipótese de existência de correlações positivas, entre a cultura percebida de Apoio e de Inovação com a satisfação, deferindo no nível de intensidades. Os níveis indicam intensidades fracas nas correlações, exetutando a correlação entre a Satisfação no trabalho e a cultura percebida de Apoio, que indica uma intensidade média.

Assim, tanto para a empresa “A” como para a empresa “B”, confirmam-se as correlações positivas entre a cultura de Apoio e de Inovação com o Bem-Estar e a Satisfação. Na empresa “A” destaca-se a correlação forte encontrada entre a cultura de Apoio e o Bem-Estar, encontrando-se uma correlação também mais intensa desta cultura com a Satisfação no trabalho. Na empresa “B”, não existe grande intensidade na relação entre a cultura percebida, quer de Apoio quer de Inovação, no entanto, são positivas. No que se refere à Satisfação no trabalho é na relação com a cultura percebida de Apoio que encontramos uma correlação mais intensa.

Na hipótese de correlação negativas entre as culturas percebidas de Regras e de Objetivos com o Bem-Estar e a Satisfação no trabalho os resultados mostram, que no geral não se confirma a hipótese, a exeção de um caso.

Na empresa “A”, todas as correlações analisadas são positivas e apresentam intensidades fracas. No entanto, não confirmam a nossa hipótese de correlação negativa entre as diversas variáveis.

Na empresa “B”, a correlação entre a cultura percebida de Regras e o Bem-Estar, apresenta um valor negativo, mas de fraca intensidade, sendo este o único caso em que se confirma a hipótese de existir uma correlação negativa entre estas variáveis. A correlação entre a cultura percebida de Objetivos e o Bem-estar, é positiva, mas de fraca intensidade. O mesmo acontece na correlação entre a cultura percebida de Regras e a satisfação no trabalho. O resultado mais inesperado nesta empresa é a correlação entre a cultura de Objetivos e a satisfação, que apresenta um valor positivo de intensidade forte.

Assim, na maioria das análises, não se confirma as hipóteses formuladas de existência de correlações negativas entre as culturas percebidas de Regras e Objetivos com o Bem-Estar e a satisfação no trabalho, nas duas amostras do estudo. Apenas na empresa “B”, na correlação entre a cultura percebida de Regras e o Bem-Estar, é que se confirma a hipótese previamente formulada.

Apenas os colaboradores da empresa “B”, não se sentem confortáveis com um tipo de cultura que se situa no controlo e no foco no ambiente interno, favorecendo características como a estabilidade e o controlo de informação (Neves, 2000).

### **Análise das comparações entre os níveis da percepção de cultura organizacional, o bem-estar e satisfação dos colaboradores das organizações em estudo.**

Com o objetivo de perceber se existiam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de que se compõe a amostra, por se tratarem de duas organizações de antiguidades diferentes, efetuou-se a análise de comparação de dados através do teste *T*. Assim, previu-se conforme a nossa problemática anuncia, existirem diferenças estatisticamente significativas entre as duas organizações de que se compõe a amostra.

Da análise feita as diferenças entre os níveis de cultura percebida encontrados para ambas as organizações, concluiu-se que apenas nos níveis da cultura percebida de regras não existem diferenças significativas. Para os níveis da cultura percebida de apoio, inovação e objetivos, existem diferenças estatisticamente significativas, confirmando a nossa hipótese.

Ao comparar os níveis de bem-estar em ambas as organizações verificamos que em quase todos os casos não se confirma a hipótese. Assim, existem não diferenças estatisticamente singnificativas dos níveis de Bem-Estar das organizações em estudo. Apenas no caso dos níveis de Entusiasmo dos colaboradores de ambas as organizações, existem diferenças estatisticamente significativas, confirmando-se a hipótese anunciada.

Na análise da comparação dos níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores das organizações em estudo confirma-se a hipótese, pelo que existem diferenças estatisticamente significativas dos níveis de satisfação no trabalho entre as empresas de que se compõe a amostra.

Como anunciado por Vala, Monteiro e Lima (1988) e segundo os resultados das nossas hipóteses, a cultura organizacional é influenciada pelo tempo de existência podendo sofrer várias alterações devido às dinâmicas das mesmas.

Figuereiro e Almeida (2002), num estudo realizado a 193 trabalhadores concluíram a existência de correlações entre os níveis de satisfação no trabalho com a antiguidade da organização. Assim, verificam-se altos níveis de satisfação no trabalho nos primeiros anos de pertença a organização, verificando-se um declive conforme aumenta os mesmos. Os nossos resultados parecem corroborar o exposto, é a empresa “A”, com menor antiguidade, que apresenta níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Arvey, Carter & Buerkley (1991) afirmam que em vários estudos é notável a influência das variáveis individuais sobre a satisfação no trabalho, nomeadamente a idade, existindo maior satisfação no trabalho entre indivíduos mais jovens. Assim, os nossos resultados verificam uma diferença nos níveis de satisfação no trabalho, nomeadamente apresentam-se mais elevados na empresa “A”, onde verificamos uma média de idades menor do que na empresa “B”.

### **Análise do papel da cultura organizacional percebida como preditora de bem-estar e satisfação no trabalho da amostra total e dos grupos de que se compõe a amostra.**

Para análise das hipóteses que colocam a cultura percebida como preditora do Bem-Estar e a da Satisfação no trabalho, efetuou-se a análise da regressão linear múltipla. O facto de se terem cumprido os pressupostos da regressão linear, permite a utilização desta técnica estatística para verificar as hipóteses previamente formuladas.

No que se refere à análise efetuada no total da amostra para a cultura percebida como preditora do Bem-Estar, os valores mostram que apenas a variável cultura de Apoio pode ser considerada preditora de Bem-Estar.

Este resultado vem ao encontro de estudos efetuados anteriormente que pretendiam ver quais as culturas percebidas que podiam ser preditoras do Bem-Estar. Quinn e Spreitzer (1991) encontram o tipo de cultura percebida de Apoio como uma preditora do bem-estar, assim como no estudo de Dinis (2011). Num estudo realizado na Colômbia por Hernández, Galvis, e Narváez (2003), a cultura organizacional também é considerada como preditora do Bem-Estar no trabalho, e segundo os autores, especialmente quando os membros da organização percebem que os líderes e os seus pares focam-se na coesão e no fomento do espírito de equipa, sendo estas as características da cultura de Apoio.

Quando verificamos os valores para análise de preditores da satisfação no trabalho, para o total da amostra, verificamos que a variável cultura percebida de Objetivos é preditora de Bem-Estar, assim como a variável cultura percebida de Apoio.

No estudo de Santos e Gonçalves (2001), também estas duas culturas, apoio e objetivos, são encontradas como preditoras do Bem-Estar. Assim, segundo estes autores, a cultura de Apoio ao valorizar os aspetos da cooperação e envolvimento, favorecendo o desenvolvimento pessoal, poderam contribuir para o aumento da satisfação no trabalho. No que se refere a cultura de Objetivos, estes autores apontam a percepção dos colaboradores na participação do alcance dos Objetivos coletivos, como preditores de satisfação no trabalho.

No que se refere aos valores obtidos para a empresa “A”, verificamos que para o Bem-Estar apenas a variável cultura percebida de Apoio é preditora quer do Bem-Estar quer da satisfação no trabalho.

Nos resultados obtidos a análise da regressão múltipla para a empresa “B” encontramos que nenhuma das variáveis da cultura percebida é preditora do Bem-Estar, enquanto para a satisfação, apenas a cultura percebida de Objetivos prediz a satisfação no trabalho naquela organização.

Assim, da análise individual das organizações de que se compõe a amostra, na empresa “A” a cultura de Apoio é preditora de Bem-Estar e satisfação no trabalho, enquanto na empresa “B” nenhuma das culturas percebidas parecem ser preditoras do Bem-Estar. No que se refere à satisfação no trabalho na empresa “B”, a cultura percebida de Objetivos é preditora da Satisfação no trabalho.

## **Conclusão.**

Na finalização deste trabalho empírico podemos chegar a algumas conclusões que podem ser úteis para as organizações que participaram no estudo. Como já foi referido anteriormente, a cultura organizacional pode ser uma importante ferramenta de gestão, não apenas no contexto económico atual de crise, como em qualquer outro contexto (Barbosa, 2003).

Seguidamente iremos debruçar-nos na explicitação dos objetivos gerais e específicos desta investigação. No entanto, antes é importante fazer uma referência aos instrumentos utilizados. No caso do FOCUS e do IWP Multi-Affect Indicator, para a cultura organizacional percebida e desejada e para os níveis de Bem-Estar, trata-se de instrumentos já aferidos para a população portuguesa por Neves (2007) e por Gonçalves e Neves (2011). Um dos objetivos de este estudo prende-se com caracterizar a cultura percebida e desejada, quer da amostra geral, quer das duas organizações no particular. Na amostra geral encontramos uma cultura percebida de Regras, caracterizada pelo extremo do controlo e orientada para o ambiente interno. Já o tipo de cultura desejada é uma cultura de apoio, também orientada para o ambiente interno mas com um extremo mais flexível. Podemos sugerir a estas duas organizações, de modo a tentar fazer uma aproximação da cultura desejada, intervenções de âmbito organizacional que aumentem a coesão e a participação dos seus atores organizacionais, podendo assim, aumentar os níveis de Bem-Estar e de satisfação no trabalho.

Debruçando-nos nesta caracterização a nível individual, na empresa “A”, predomina o tipo de cultura percebida de Objetivos, sendo a cultura de Apoio a que apresenta um valor maior quanto ao tipo desejado. Assim, segundo o modelo dos valores contrastantes, estes dois tipos de cultura são contrastantes, pois situam-se nos extremos opostos, obedecendo ao conflito das dimensões de formas opostas (Cameron & Quinn, 2006; Cameron, 2007; Neves, 2000; Neves, 2001). Na empresa “B” encontramos resultados aproximados com o total da amostra, sendo a cultura percebida de Regras e a cultura desejada de apoio, aquela que obtém valores maiores.

No que se refere aos níveis de Bem-Estar e Satisfação no trabalho, para o total da amostra, encontramos valores considerados positivos. Quando inquiridos sobre o Bem-Estar, os resultados mostram que para os níveis de Bem-Estar geral a maioria situa-se perto da resposta “grande parte do tempo”. Na satisfação a maioria de respostas obtidas situa-se na opção “satisfeito”. Assim, apesar de não estarem a perceber a cultura que desejam sentem-se satisfeitos e com níveis considerados

positivos de Bem-Estar Geral, podendo isto sugerir que intervenções feitas no âmbito de aproximar a cultura percebida da desejada poderiam aumentar estes níveis (Deninson, 1984).

Na comparação entre as duas organizações, quer dos níveis de Bem-Estar geral, quer da satisfação com o trabalho, encontramos na empresa “A” valores mais elevados, podendo concluir que nesta organização os colaboradores estão mais satisfeitos e apresentam níveis de Bem-Estar Geral mais elevados do que na empresa “B”.

Na análise da relação entre a cultura percebida, os níveis de Bem-Estar e a satisfação no trabalho, para o total da amostra, dos resultados desta investigação conclui-se que existem relações positivas entre os diversos tipos de cultura percebida e os níveis de Bem-Estar geral e com Satisfação no trabalho. É a cultura percebida de Apoio aquela que tem uma correlação mais expressiva com o Bem-Estar Geral. Já com a satisfação no trabalho, é a cultura percebida de Objetivos aquela que apresenta uma relação mais intensa. Nesta mesma análise realizada as organizações os resultados são muito semelhantes. Na organização “A” todas as correlações entre os diversos constructos em estudo são positivas. Na organização “B” apenas a correlação entre a cultura percebida de Regras e o Bem-Estar é negativa.

Da análise realizada para perceber se existiam diferenças significativas entre os grupos, concluímos que as diferenças entre os grupos são maioritariamente diferentes, apenas não diferindo nos níveis de Bem-Estar. Assim, na maioria dos casos podemos concluir que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de que se compõe a amostra.

No que se refere ao papel da percepção da cultura organizacional como preditora quer do Bem-Estar quer da Satisfação no trabalho, no total da amostra, é a cultura de Apoio que surge como preditora do Bem-Estar. Para a satisfação no trabalho é a cultura de Apoio, e a cultura de Objetivos que surgem como preditoras desta para as organizações em estudo.

O papel dos preditores para as organizações em estudo individualmente obteve-se resultados diferentes do total da amostra. Assim, para a empresa “A”, a cultura percebida de Apoio é preditora de Bem-Estar e de satisfação no trabalho. Os resultados para a empresa “B” indicam que para o Bem-Estar não existe nenhum tipo de cultura percebida preditora do mesmo, já para a satisfação é a cultura percebida de objetivos que surge como preditora da mesma.

Assim pelo exposto, podemos dizer que na empresa “A”, a cultura organizacional percebida é a cultura de Objetivos, sendo a desejada a cultura de

Apoio. Estes dois tipos de cultura são considerados contrastantes, enquanto a cultura de apoio se situa no extremo da flexibilidade, focado para o ambiente interno, a cultura de objetivos situa-se no controlo, focada para o ambiente externo. Os níveis de Bem-Estar e satisfação no trabalho são considerados positivos nesta organização, sendo o único preditor de Bem-Estar e da Satisfação no trabalho a cultura de apoio. Assim, nesta organização é importante que existam intervenções que permitam aproximações aos valores de participação e coesão.

Na empresa “B”, o tipo de cultura organizacional percebida é a cultura de Regras, sendo também aqui a cultura de Apoio a mais desejada. Estas culturas partilham o foco no ambiente interno, sendo a de Regas uma cultura que enfatiza o controlo, enquanto a cultura de Apoio situa-se no extremo da flexibilidade. Os níveis de Bem-Estar e da Satisfação no trabalho também podem ser considerados positivos, no entanto, mais baixos do que os obtidos para a organização “B”. A cultura de Objetivos surge como preditora da satisfação no trabalho, pelo que intervenções que permitam aproximações a este tipo de cultura seriam indicadas para a mesma, de modo a conseguir melhores níveis de Satisfação no trabalho.

No que se refere às limitações deste estudo podemos apontar vários fatores. Em primeiro lugar, a aplicação do questionário decorreu de forma diferenciada nas duas organizações. Na organização “A” foi o investigador que através da abordagem direta, e da desmistificação de alguns mitos sobre a investigação e sobre questões relacionadas com os questionários em si, aplicou os mesmos, caso que não pode repetir-se na organização “B”. Assim, a representatividade da empresa “B” foi menor que a obtida na empresa “A”, podendo isto ter limitado o número de participantes. Consequentemente, uma maior amostra poderia dar mais fiabilidade ao estudo podendo aportar dados mais conclusivos e definitivos.

Outra limitação consiste na impossibilidade de generalizar os resultados obtidos para às organizações no geral, uma vez que o modelo teórico esta baseado nos valor que cada organização tem e cultiva, pelo que, para outras organizações é necessário uma aplicação do mesmo.

Em estudos futuros sugere-se a utilização de uma amostra equivalente de modo a poder-se fazer uma comparação mais fiável dos grupos da amostra, para isto, futuros investigadores deverão fazer uma abordagem explicativa destas questões nas organizações em causa de modo a conseguirem um maior envolvimento no processo de aplicação de questionários.

Por outro lado, um estudo que transforma-se o questionário FOCUS num instrumento qualitativo em forma de entrevista, usado juntamente com o questionário

em si, quantitativo, permitiria utilizar o uso de triangulações, aumentando a validade e fiabilidade dos resultados, possibilitando uma maior generalização dos dados.

Seria também interessante comparar, em estudos futuros, a percepção da cultura por parte de cargos de chefia e de colaboradores que não ocupam um cargo de chefia, o que permitiria perceber se não existem enviesamentos dos resultados provocados por colaboradores que “criam” e pretendem definir uma série de valores. Outra sugestão seria eliminar do item da satisfação no trabalho a resposta “nem satisfeito/nem não satisfeito”, isto obrigaria aos colaboradores a situar-se numa situação mais específica no que diz respeito à satisfação que sentem no seu trabalho.

## Referencias Bibliográficas.

- Arvey, R., Carter, G. & Buerkley, D. (1991). *International review of industrial and organizational psychology*. New York, Willey.
- Barbosa, I. (2003). *Subculturas organizacionais em ambiente académico na perspectiva da gestão da diversidade: O Caso da Universidade do Minho* (Tese de mestrado não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Cameron, K. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. California: Jossey-Bass.
- Cameron, K. (2007). A Process for Changing Organizational Culture. In Cumming, T (ed). *Handbook of organization development* (pp. 429-446). California: Sage Publications.
- Chambel, M.J. (2005). Stress e Bem-Estar nas Organizações. In A. Pinto e A. Silva (Cords). *Stress e Bem-Estar – Modelos e Domínios de Aplicação*. Lisboa: Climepsi.
- Chin-Loy, C. & Mujtaba, B. (2007). The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. *International Business & Economics Research Journal*, 3 (6). Pp. 15-28.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- 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.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed)*. Lisboa: Editora RH.
- Danna, K & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 3 (25), 357-384.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Deci, E. & Ryan, R. (2001). On happiness and human potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-66.
- Deci, E. & Ryan, R. (2008). Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.
- Denison, D.R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22.

- Denison, D. R & Spreitzer, G. M. (1991) Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Organizational Change and Development*, (5), pp. 1- 21.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulleting*, 3 (95), 542-575.
- Diener, E., Suh, E. & Oishi, S. (1997). Recent Findings on Subjective Well-Being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 1 (24), 25-41.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R. & Smith, H. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological bulleting*, 2 (125), 276-302.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2002a). Findings on subjective well-being and Their Implications for Empowerment. Acessado em Maio de 2012, em: <http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/4863121095970750368/529763-1095970803335/diener.pdf>.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2002b). Will money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research. *Social Indicators Research*, 57, 119-169.
- Dinis, J. (2011). *Bem-Estar e cultura: Um estudo Organizacional* (Tese de Mestrado não publicada) Universidade de Évora, Évora.
- Figueireiro, E. & Almeida, L. (2002). Satisfação no trabalho: um estudo num grupo de trabalhadores num organismo público. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 2, 67-95.
- Freitas, M. (2005). *Cultura organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Giacomoni, C. (2004). Bem-estar subjectivo: em busca da qualidade de vida. *Temas de psicologia da SBP*, 1 (12), 43-50.
- Galinha, I. & Ribeiro, J. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, saúde & doenças*, 6 (2), 203-214.
- Gray, J. & Densten, I. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organizational Behavior*, 9 (2), pp. 594-603.
- Gomes, A. (1991). Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. *Psychologica*, 6, 33-51.
- Gonçalves, S. & Neves, J. (2011). Factorial validation of Warr's (1990) well-being measure: a sample study on police officers. *Psychology*, 2(7), pp. 706-712.

- Gough, I. (2003, Novembro). *Human well-being: bridging objective and subjective approaches*. Artigo apresetado na conferencia ESPANET, Copenhaga, Dinamarca.
- Hernández, G., Galvis, S. & Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, (16), 109-137.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 2 (35), 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Jonge, L. & Schaufeli, W. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling. *Journal of organizational behavior*, (19), 387-407
- Joshi, U. (2010). Subjective Well-Being by Gender. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 1, (1), 20-26.
- Keyes, C., Ryff, C. & Shomotkin, D. (2002). Optimizing Well-Being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6 (82), 1007-1022.
- Kuofie, M., Khan, I., Usoro, A. & Majewski, G. (2010). An Organisational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View. *International Journal of Global Business*, 3 (1), 53-82.
- Lincoln, S. (2010). From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (3), pp. 3-9.
- Liu, A., Shuibo, Z. & Meiyung, L. (2006). A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 4, (13), pp. 327-342.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.
- Loher, B., Noe, R., Moeller, N. & Fitzgerald, M. (1985). A meta-analysis of the relations of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Luneneburg, F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National forum of educational administration and supervision journal*, 4 (29), 1-12.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3a ed. rev. e aum.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinez, C., Paraguay, I. & Latorre, M. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de saúde pública*, 38 (1), 55-61.

- Mayo, E. (1930). The Human Effect of mechanization. *The American Economic Review*, 1(20), 156-176.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan.
- McLean, G. (2005). *Organizational development: Principles, Processes, Performance*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- McLean, L. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 2, (7), 226-246.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, Cultura organizacional e Gestão de recursos humanos* (1ª ed.). Lisboa: RH.
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 431-468). Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. (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.
- O'Donnell, O. & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture*. Dublin: Institute of Public Administration.
- Ostrom, T. M. (1969). The relationship between affective, behavioral and cognitive components of attitude. *Journal of Experimental Psychology*, 5, 12-30.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley.
- 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.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7 (1), 11-22.
- Pereira, A. (2003). *SPSS Guia prático de utilização. Análise de dados para as ciências sociais e psicologia* (4ª ed. rev. e aum.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York, Harper and Row,
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

- Pinto, P. (2009). *Bem-Estar no trabalho um estudo com assistentes sociais* (Tese de mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. Woodman & W. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 3, (29), 363-377.
- Quinn, R., Cameron, K., DeGraff, J. & Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership. Creating Value in Organizations*. (1ª ed.). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- 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. & Keyes, L. (1995). The structure of psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and social Psychology*, 4 (69), 719-727.
- Santos, J. & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 4 (42), 511-518.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. California: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychological Association*, 2, (45), 109-119.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schein, E. (1999a). Sense and nonsense about culture and climate. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds), *Handbook of culture and climate* (pp. xxiii-xxx). California: Sage publications, inc.
- Schein, E. (1999b). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 3 (8), 221- 238.
- Sena, P. (2000). *Avaliação empírica da cultura, satisfação no trabalho e compromisso organizacional numa cadeia de Health Clubs* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Porto, Porto.
- Shepstone, C. & Currie, L. (2008). Transforming the academic library: creating an organizational culture that fosters staff success. *Journal of Academic Librarianship*, 4 (34), 358-368.
- Silva, E. (2009). *Coping e Dimensões Afetivas do Bem-estar Subjetivo: Um Estudo com Trabalhadores da Educação* (Tese de mestrado não publicada). Universidade católica de Goiás, Goiana.

- Simões, A., Ferreira, G., Lima, P., Pinheiro, M., Vieira, C., Matos, M. & Oliveira, L. (2000). O bem-estar subjectivo: Estado actual dos conhecimentos. *Psicologia, Educação e Cultura*, 4 (2), 243-279.
- Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2, (24), 201-209.
- Steger, M., Kashdan, T., & Oishi, S. (2008). Being good by doing good: Daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality*, 42, 22–42.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3th ed.). New York: Harper Collins.
- Vala, J., Monteiro, M. & Lima, M. (1988). Culturas organizacionais: uma metáfora à procura de teorias. *Análise Social*, (XXIV), pp. 663-687.
- Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Coock, G., Susanj, G., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Jesuino, J., Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European journal of work and organizational psychology*, 8 (4), pp.551–568.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P. (1992). Age and Occupational Well-Being. *Psychology and Aging*, 1 (7) 37-45.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 2 (8), 84-97.
- 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. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

## **Anexos**

## Anexo I- Instrumentos utilizados.

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 Empresa como um todo. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas são valorizada nela. Indique na coluna da esquerda em que medida as situações descrevem o que é valorizado na sua Empresa 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						O que eu gostaria que fosse valorizado						
	De modo nenhum		Muitíssimo				De modo nenhum		Muitíssimo				
1. <b>ASSUMIR RISCOS</b> (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
2. <b>COMPREENSÃO MÚTUA</b> (entendimento entre as pessoas)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
3. <b>OBJECTIVOS CLAROS</b> (conhecer concretamente as metas a atingir)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
4. <b>ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA</b> (preocupação com o atingir resultados)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
5. <b>ABERTURA À CRÍTICA</b> (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
6. <b>PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO</b> (fazer muito e bem)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
7. <b>CUMPRIMENTO DAS REGRAS</b> (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
8. <b>PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS</b> (regras e instruções formais e escritas)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
9. <b>FLEXIBILIDADE</b> (adaptação às circunstâncias)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
10. <b>FORMALIZAÇÃO</b> (tudo passado a escrito)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
11. <b>APOIO AOS COLEGAS</b> (preocupação com os colegas de trabalho)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
12. <b>CONFIANÇA MÚTUA</b> (as pessoas confiam umas nas outras)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
13. <b>EFICIÊNCIA</b> (fazer o mais possível com os menores recursos)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
14. <b>APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO</b> (entre-ajuda)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
15. <b>PIONEIRISMO</b> (procurar ser o primeiro e o melhor)	①	②	③	④	⑤	⑥	➔	①	②	③	④	⑤	⑥
16. <b>RESPEITO PELA AUTORIDADE</b> (respeitar e valorizar as chefias)	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

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 5 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

1. Sinto que os meus valores vão de encontro com os valores da Empresa	1	2	3	4	5
2. Os meus valores vão de encontro com os valores dos restantes membros da Empresa	1	2	3	4	5
3. Os valores e "personalidade" da Empresa reflectem os meus próprios valores e personalidade	1	2	3	4	5

**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 na sua empresa?** \_\_\_\_\_anos

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

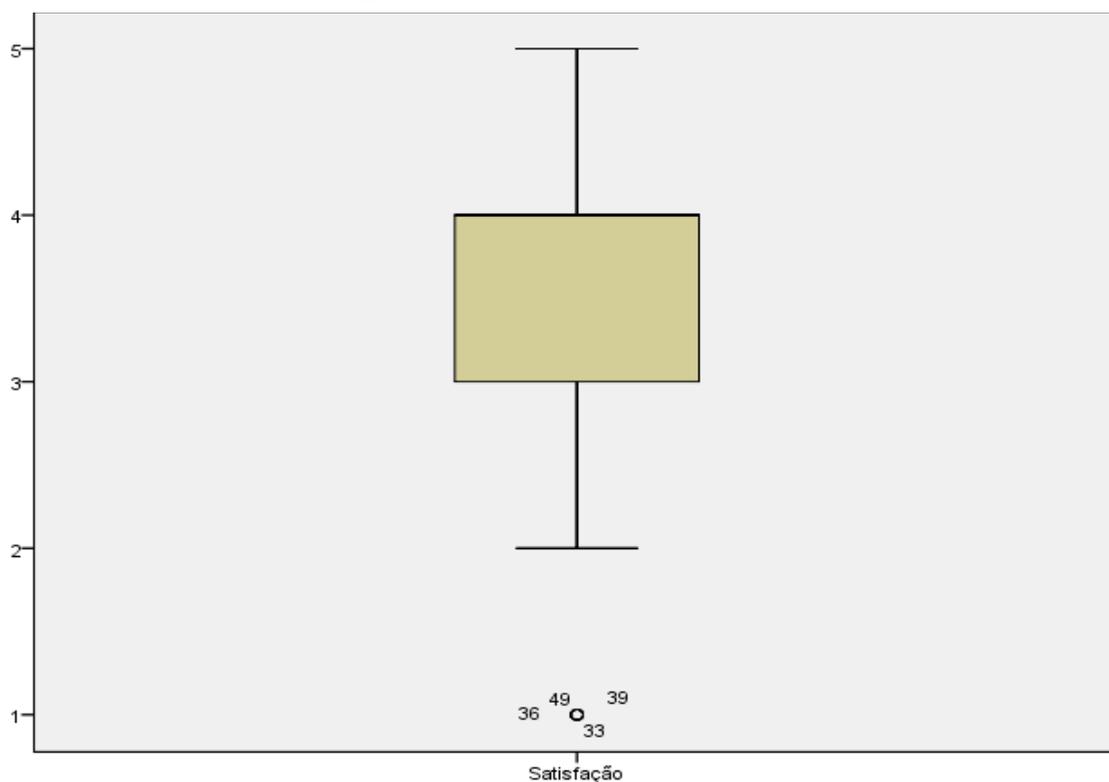
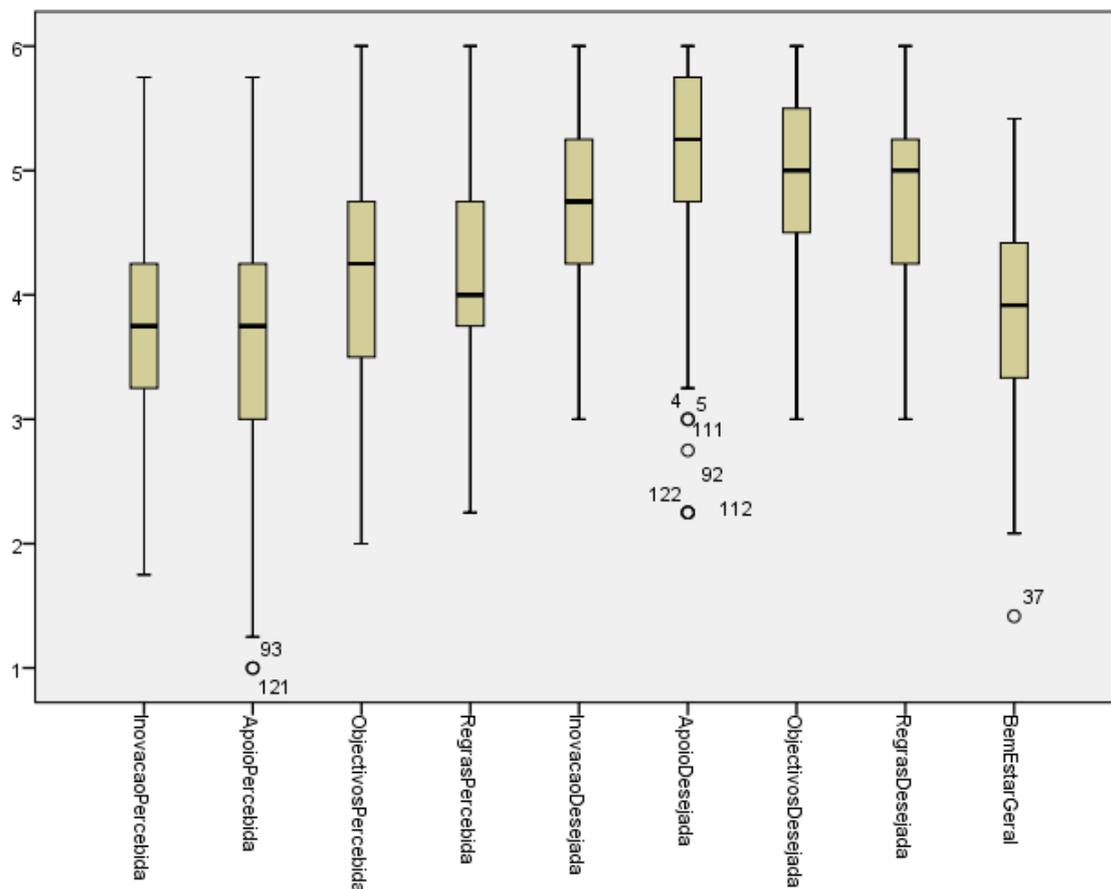
**Exerce um cargo de chefia?:** Não ; Sim ;

**Trabalha a:** Tempo inteiro ; Tempo parcial ;

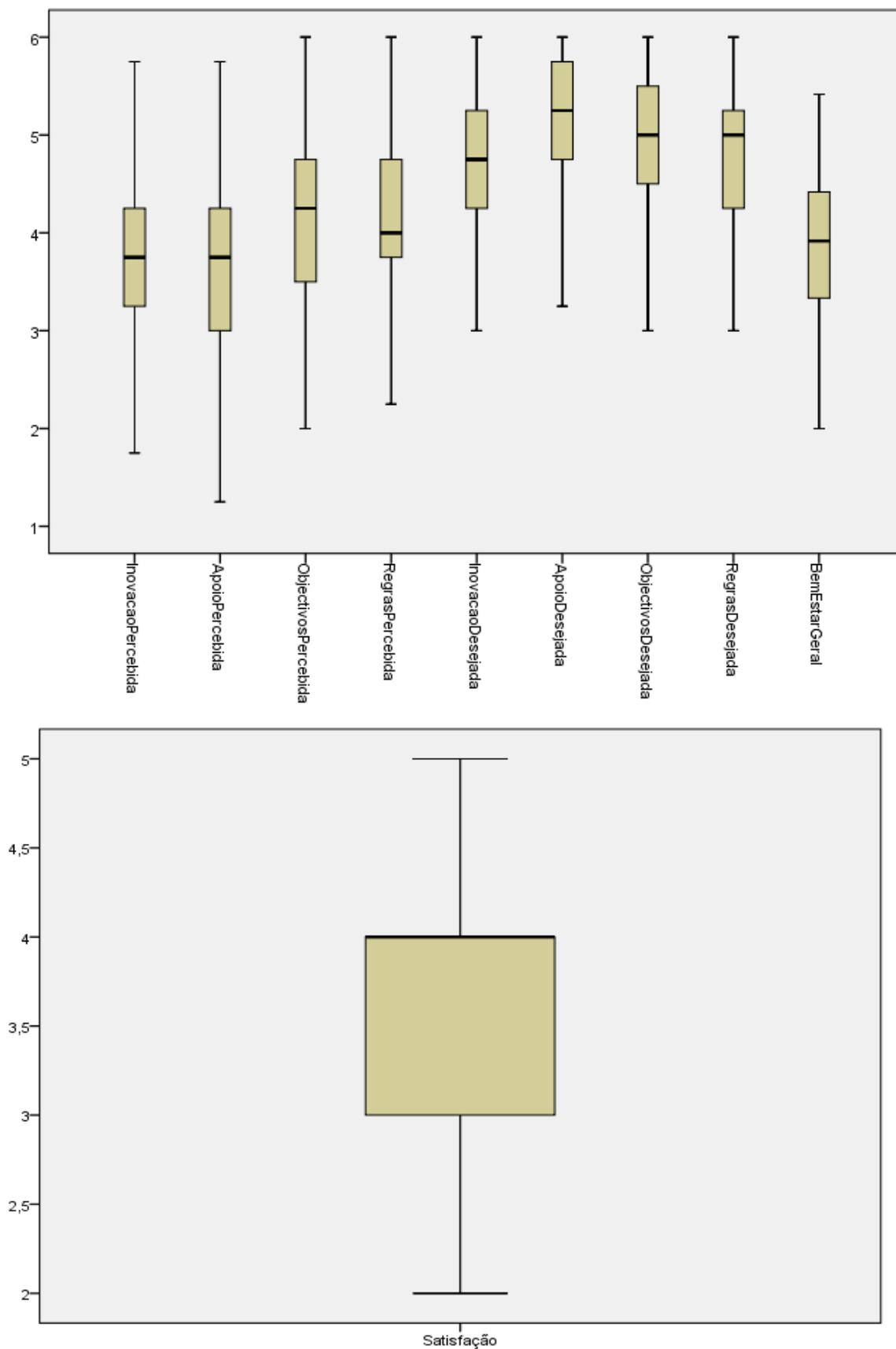
**Obrigado pela sua participação!**

**Anexo II- Caixas de bigodes antes e depois do tratamento de *Outliers*.**

**Figuras 12 e 13.** Caixas de bigodes das variáveis do estudo antes do tratamento de *Outliers*.



**Figura 14 e 15.** Caixa de bigodes das variáveis do estudo após o tratamento de *Outliers*.



Anexo III- Gráficos Q-Q, dispersão da amostra, das variáveis do estudo.

Figura 16. Gráfico Q-Q da variável cultura de Inovação percebida.

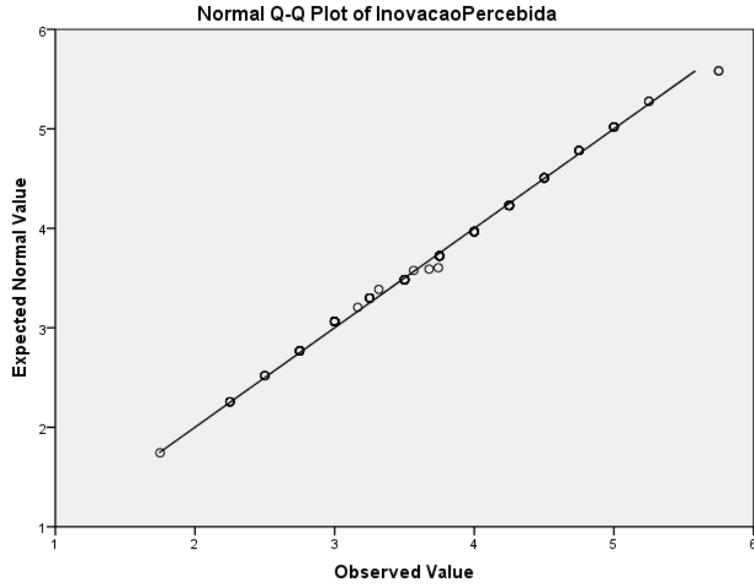
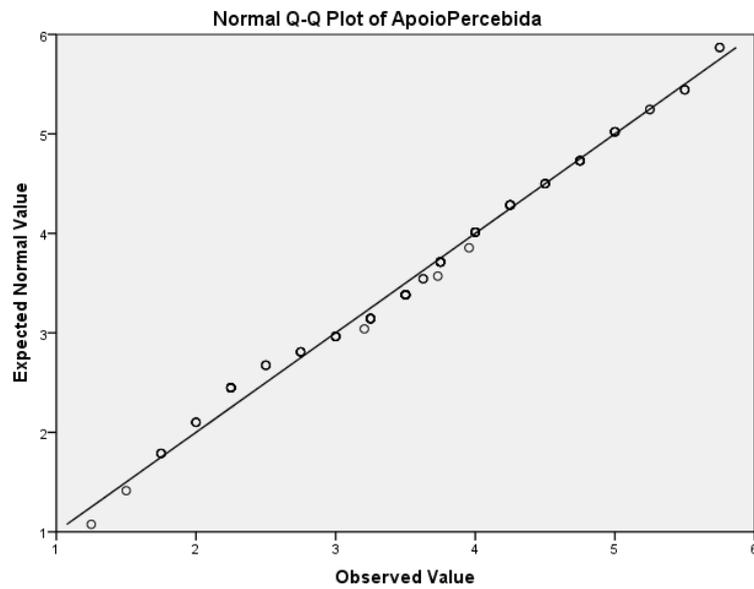
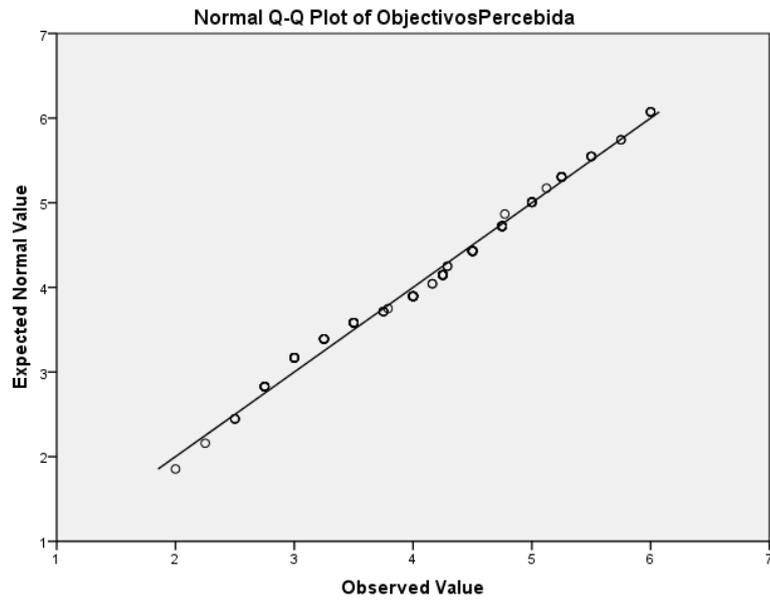


Figura 17. Gráfico Q-Q da variável cultura de Apoio percebida.



**Figura 18.** Gráfico Q-Q da variável cultura de Objetivos percebida.



**Figura 19.** Gráfico Q-Q da variável cultura de Regras percebida.

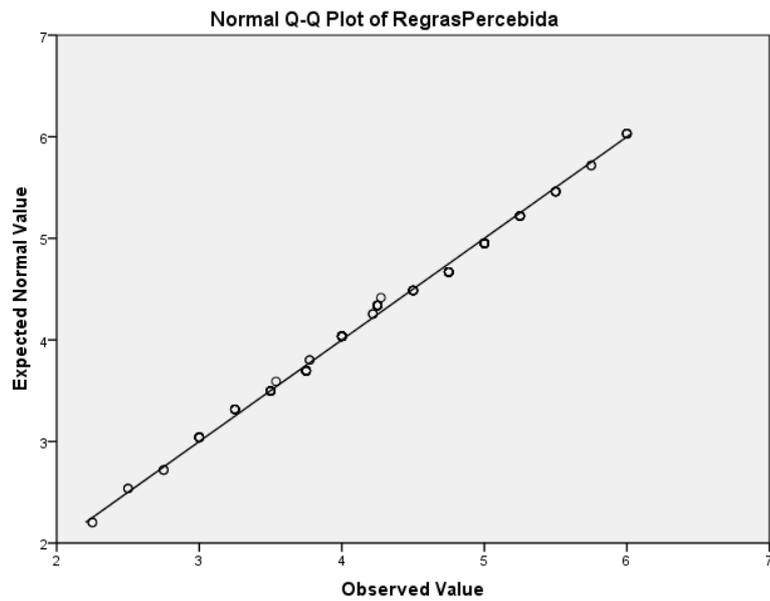


Figura 20. Gráfico Q-Q da variável cultura de Inovação desejada.

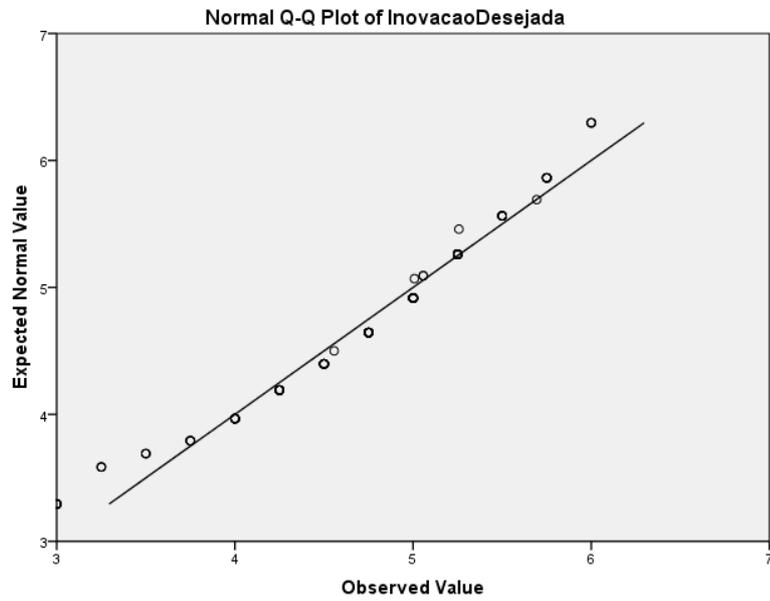
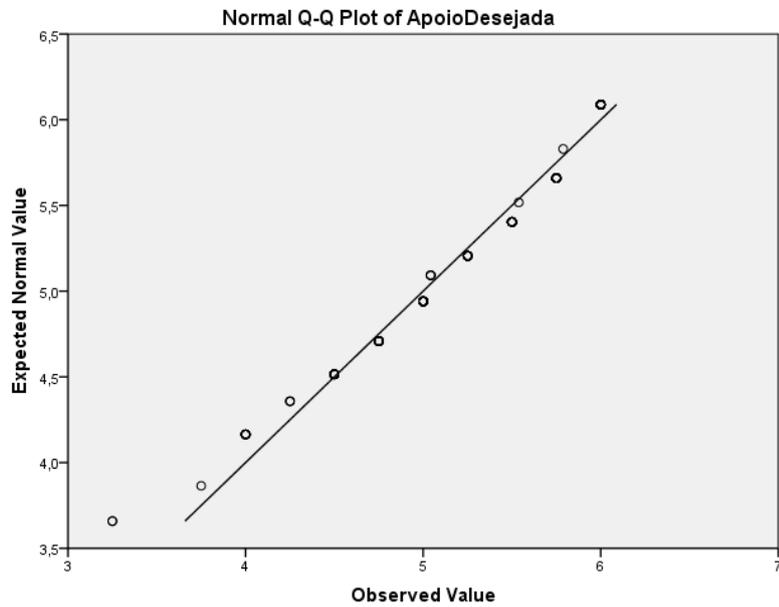
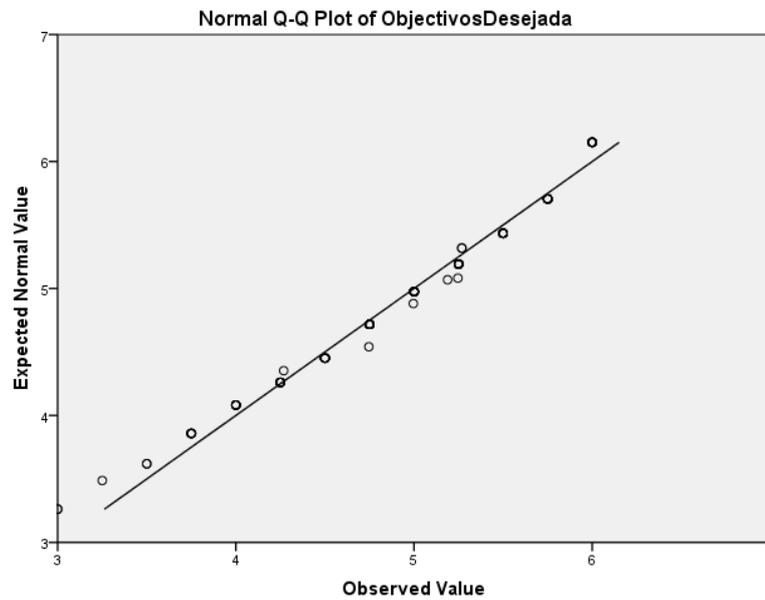


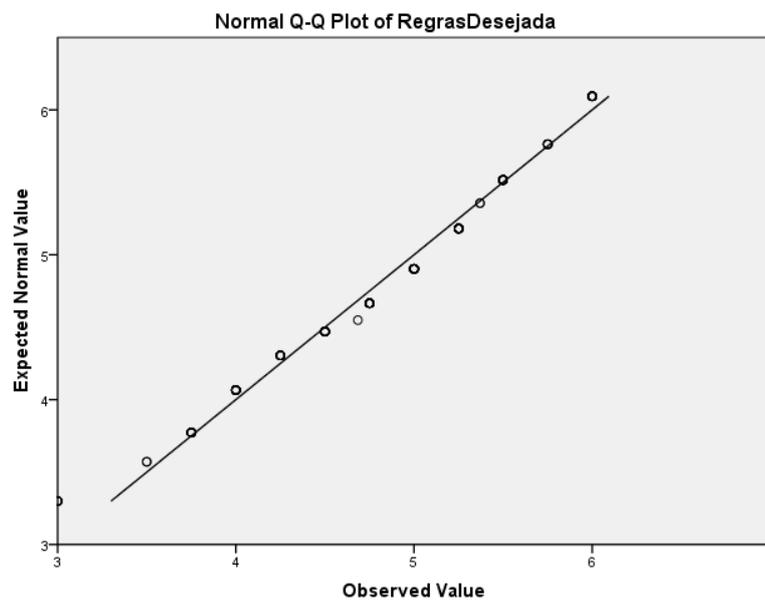
Figura 21. Gráfico Q-Q da variável cultura de Apoio desejada.



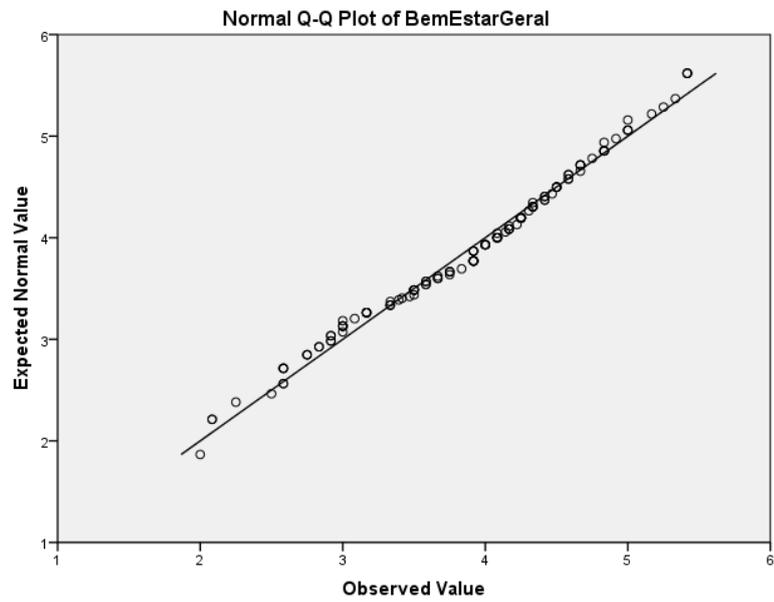
**Figura 22.** Gráfico Q-Q da variável cultura de Objetivos desejada.



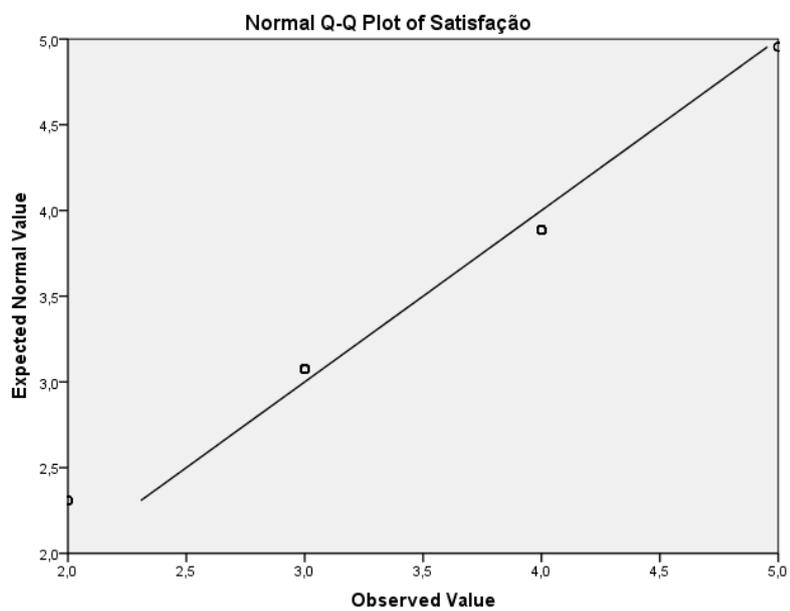
**Figura 23.** Gráfico Q-Q da variável cultura de Regras desejada.



**Figura 24.** Gráfico Q-Q da variável Bem-Estar Geral.

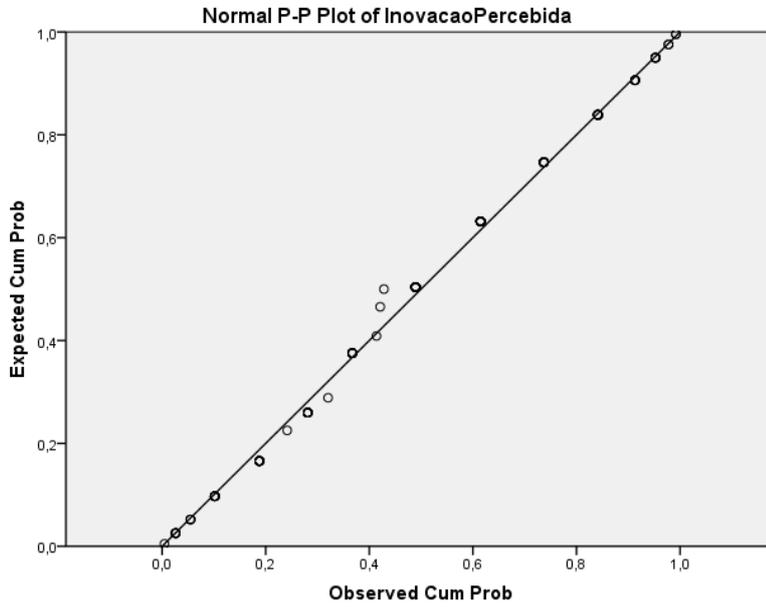


**Figura 25.** Gráfico Q-Q da variável Satisfação no trabalho.

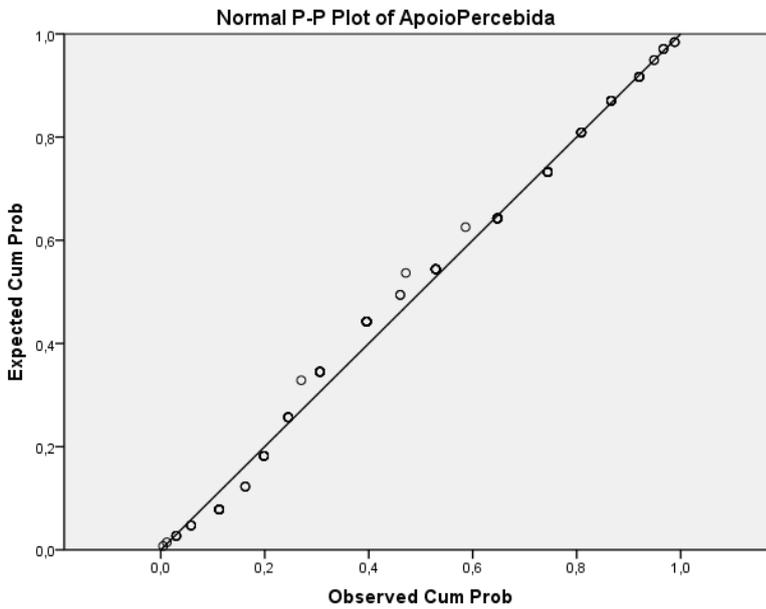


**Anexo IV- Gráficos P-P, probabilidade, das variáveis do estudo.**

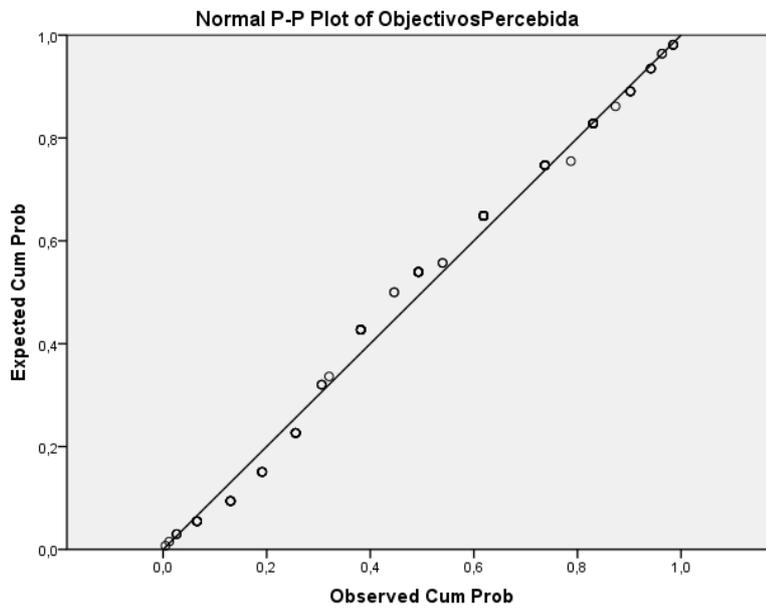
**Figura 26.** Gráfico P-P da variável cultura de Inovação percebida.



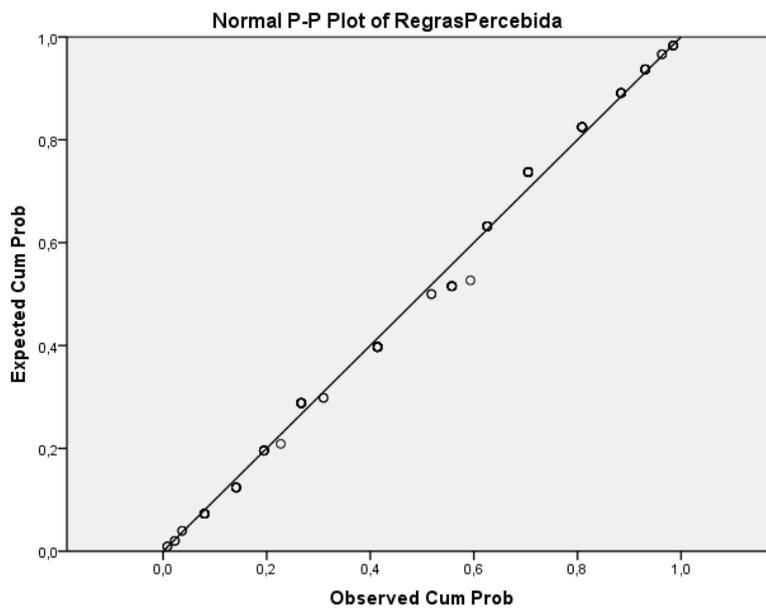
**Figura 27.** Gráfico P-P da variável cultura de Apoio percebida.



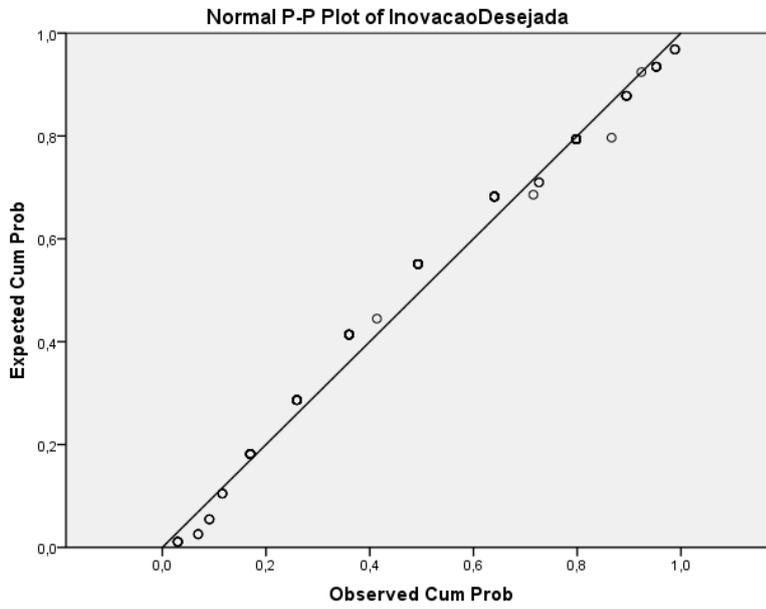
**Figura 28.** Gráfico P-P da variável cultura de Objetivos percebida.



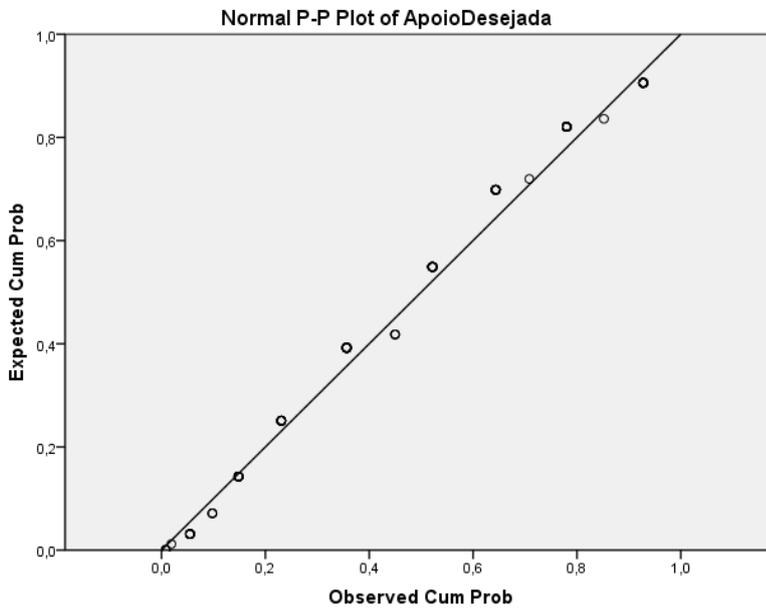
**Figura 29.** Gráfico P-P da variável cultura de Regras percebida.



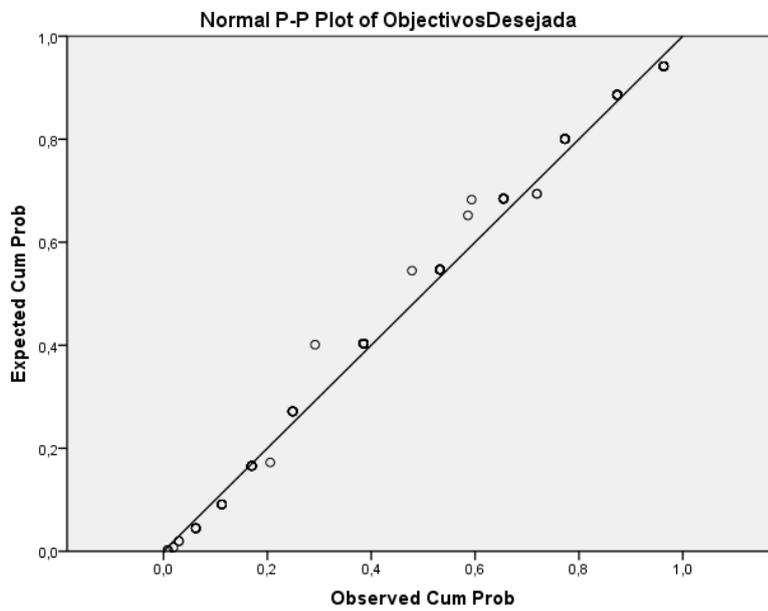
**Figura 30.** Gráfico P-P da variável cultura de Inovação Desejada.



**Figura 31.** Gráfico P-P da variável cultura de Apoio Desejada.



**Figura 32.** Gráfico P-P da variável cultura de Objetivos Desejada.



**Figura 33.** Gráfico P-P da variável cultura de Regras Desejada.

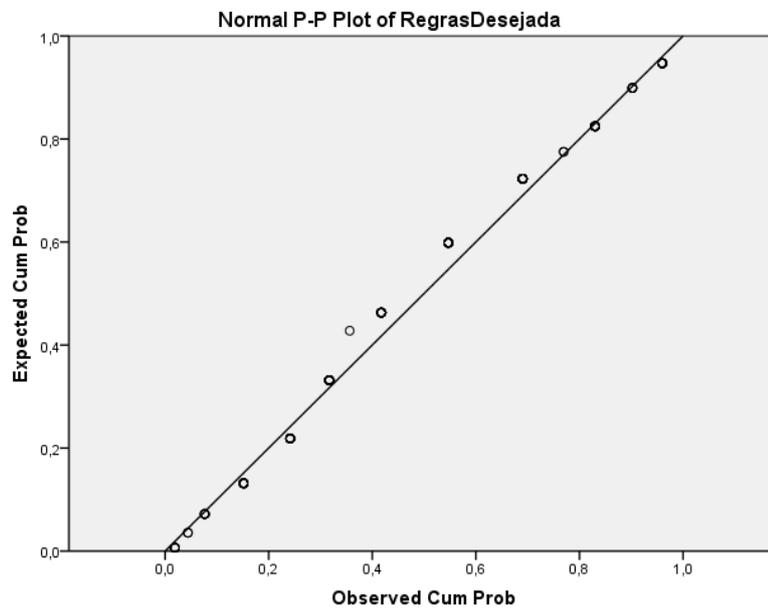


Figura 34. Gráfico P-P da variável Bem-Estar Geral.

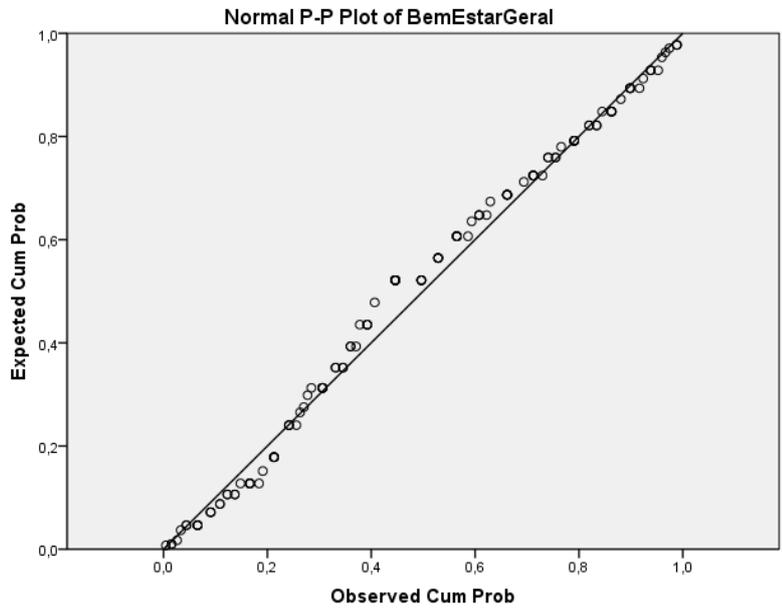
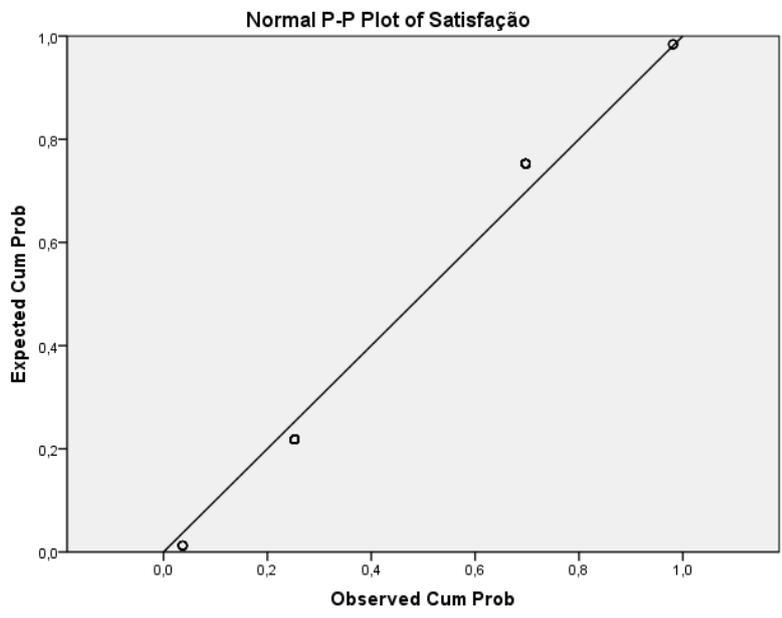


Figura 35. Gráfico P-P da variável Satisfação



Anexo V- Output dos diversos testes realizados para a Hipótese 12

Figura 36. Gráfico P-P da distribuição normal dos resíduos.

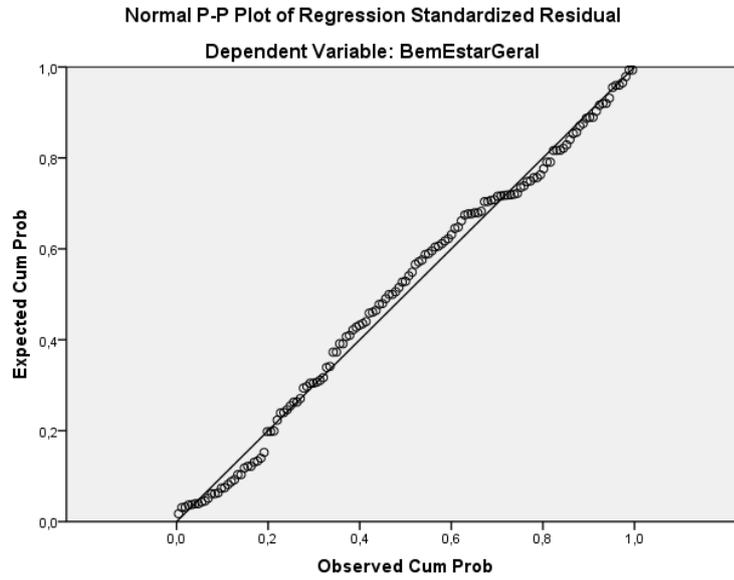
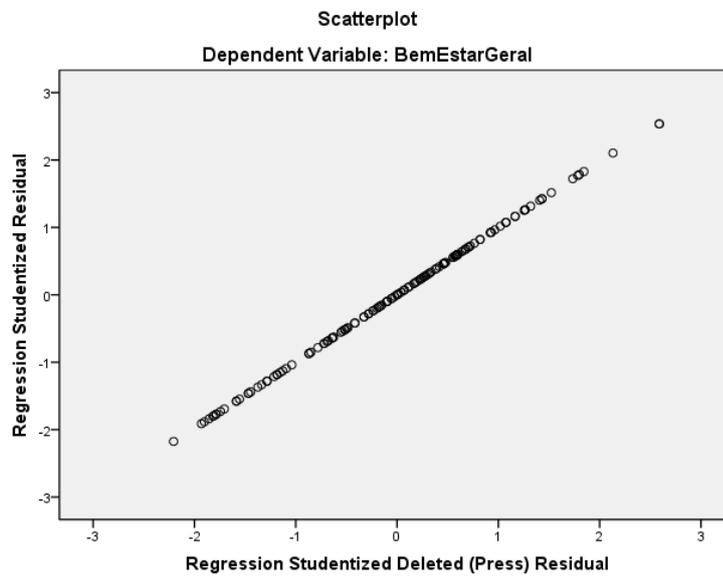


Figura 37. Gráfico *Scatterplot* da homoscedasticidade do erro.



Anexo VI- Output dos diversos test realizados para a Hipótese 13

Figura 43. Gráfico P-P da distribuição normal dos resíduos.

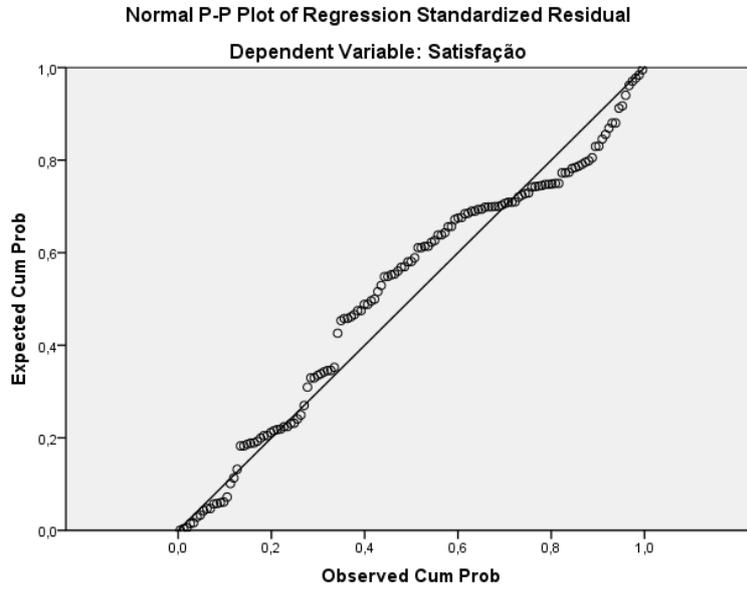
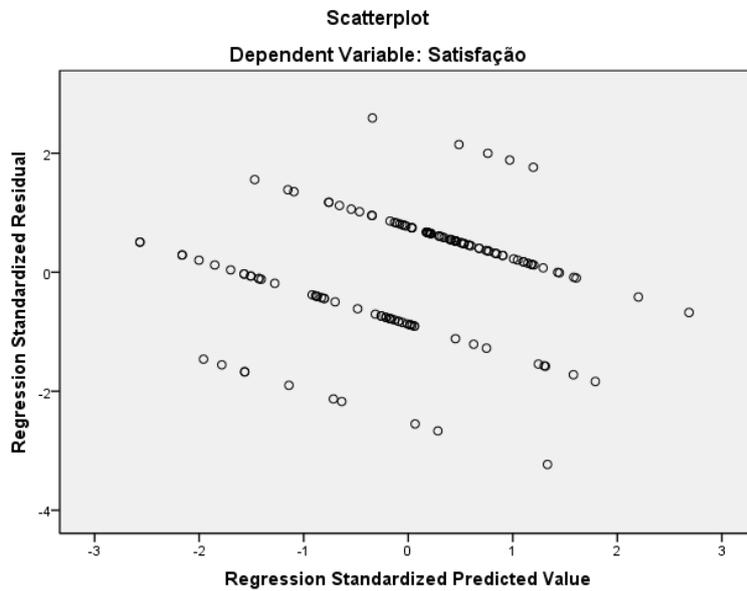


Figura 44. Gráfico *Scatterplot* da homoscedasticidade do erro.



Anexo VII- Output dos diversos test realizados para a Hipótese 14

Figura 39. Gráfico P-P da distribuição normal dos resíduos para a empresa “A”.

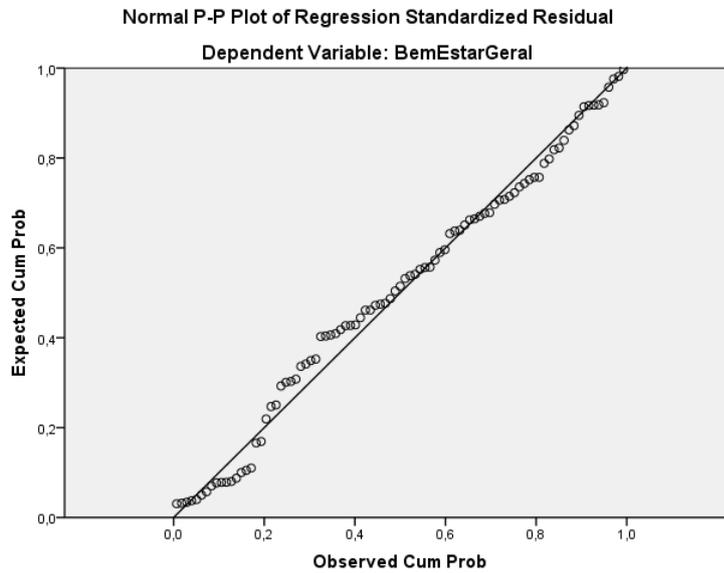
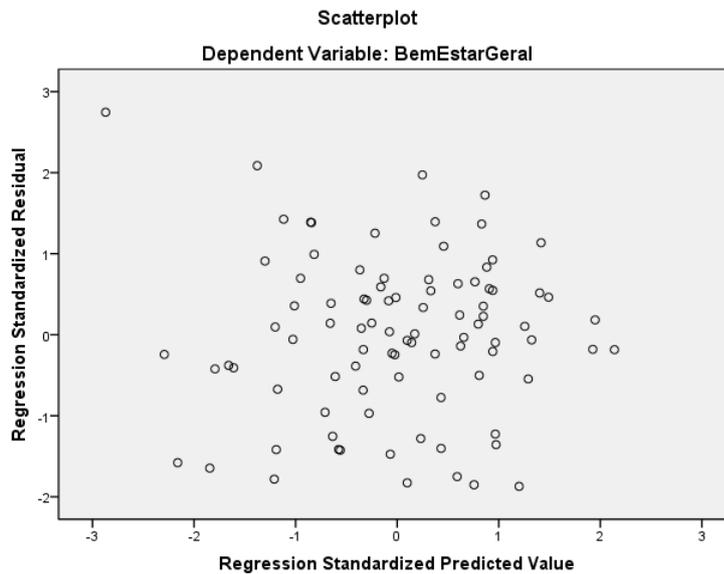
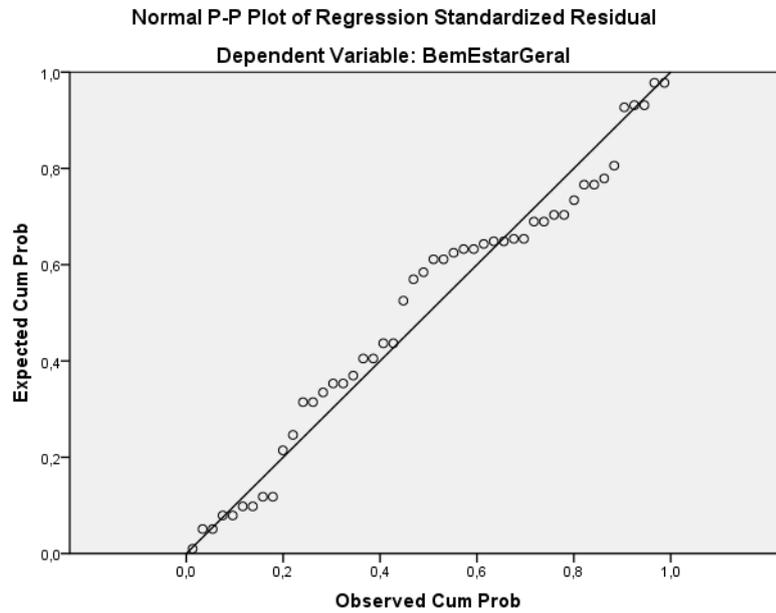


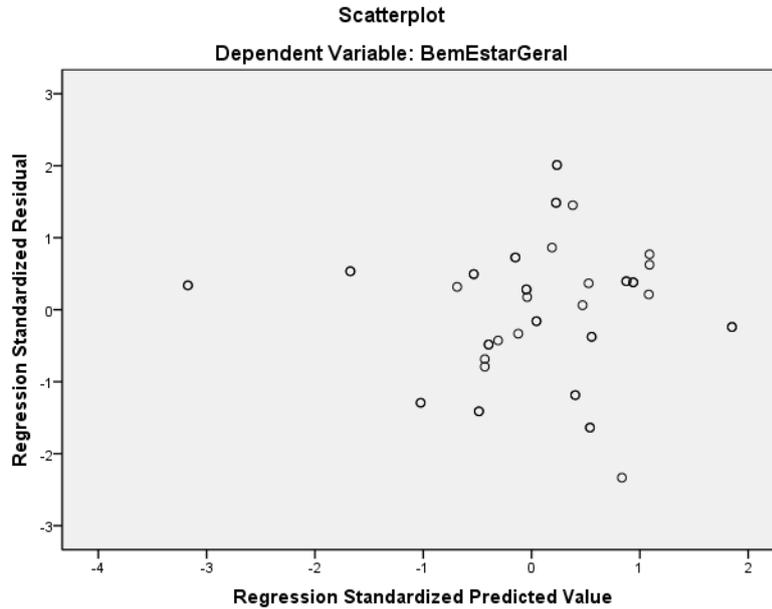
Figura 40. Gráfico *Scatterplot* da homoscedasticidade do erro para a empresa “A”.



**Figura 41.** Gráfico P-P da distribuição normal dos resíduos para a empresa “B”.

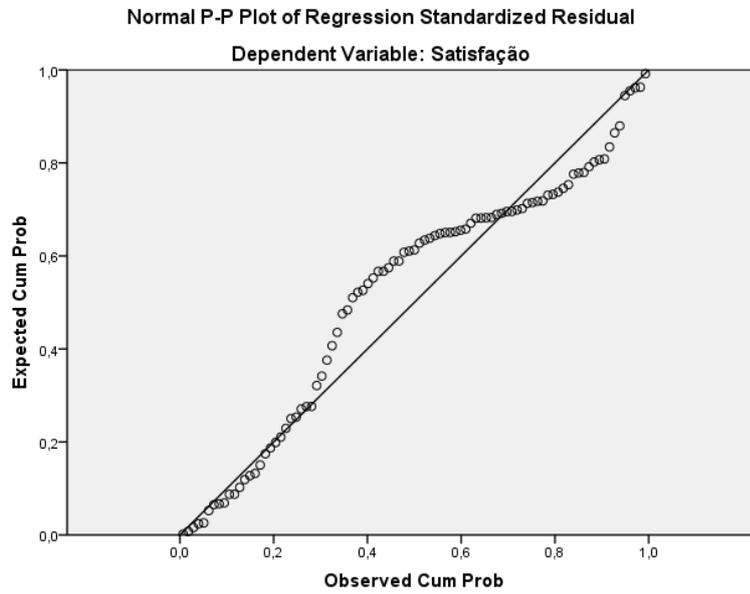


**Figura 42.** Gráfico *Scatterplot* da homoscedasticidade do erro para a empresa “B”.

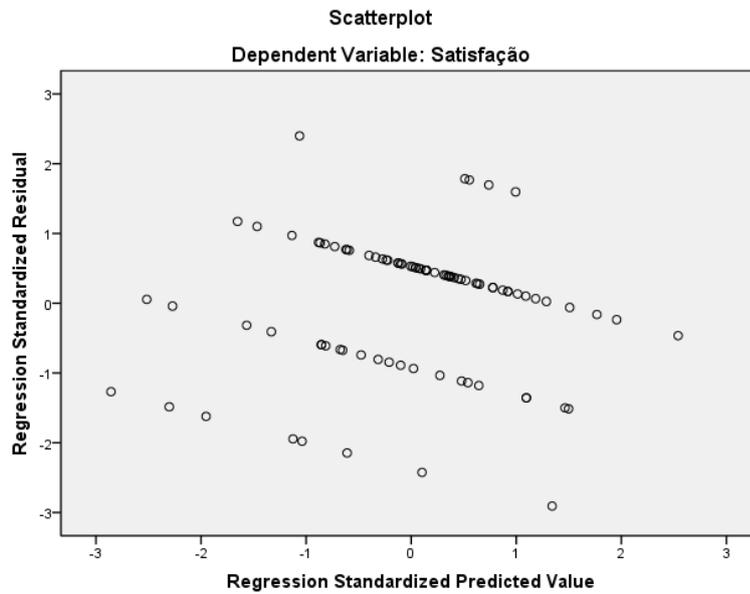


**Anexo VIII- Output dos diversos test realizados para a Hipótese 15**

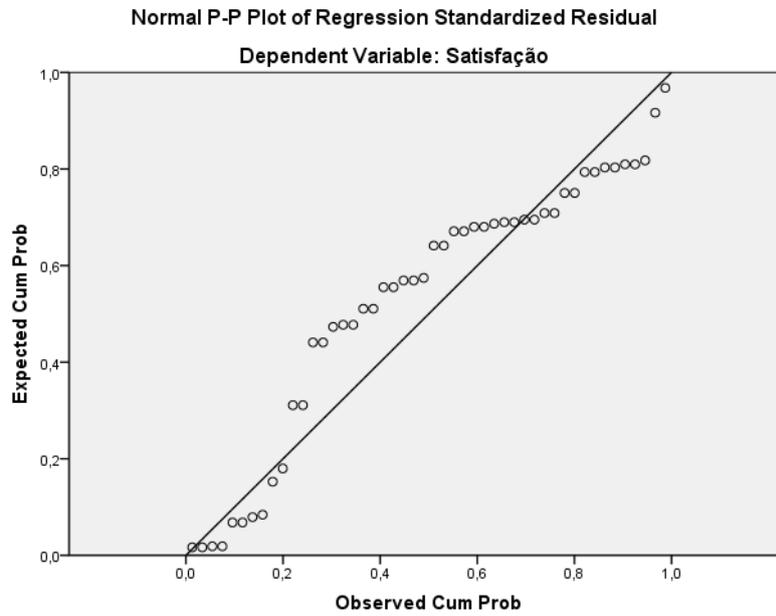
**Figura 45.** Gráfico P-P da distribuição normal dos resíduos para a empresa “A”.



**Figura 46.** Gráfico *Scatterplot* da homoscedasticidade do erro para a empresa “A”.



**Figura 47.** Gráfico P-P da distribuição normal dos resíduos para a empresa “B”.



**Figura 48.** Gráfico *Scatterplot* da homoscedasticidade do erro para a empresa “B”.

