



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Cultura e Bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental

Ana Sofia Caldeira Pepe

Orientação: Prof. Doutora Cristina de Sousa

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Cultura e Bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental

Ana Sofia Caldeira Pepe

Orientação: Prof. Doutora Cristina de Sousa

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2016

Agradecimentos

À minha família, pelo carinho, apoio e dedicação que me ofereceu durante esta caminhada universitária. Agradeço todo o esforço que fizeram para que pudesse conseguir alcançar este sonho. Sem vocês nada disto se tornaria possível.

Aos meus amigos e colegas, que através dos desabafos e trocas de ideias me motivaram e auxiliaram nos momentos em que mais precisava de focar a minha mente. Com eles tudo se tornou mais exequível e alcançável.

Às amigas, Dr.^a Ana Marques e Palmira Santos, pela colaboração e contribuição fundamental num dos momentos mais importantes para a realização desta tese. E por todo o carinho, apoio e amizade com que me presentearam ao longo destes anos.

À Professora Doutora Cristina de Sousa, que teve a paciência e a bondade de me auxiliar em todo o processo de orientação, espero que fique orgulhosa do que alcançámos.

À empresa e à equipa de RH que me recebeu de braços abertos e me permitiu a recolha dos dados necessários para a realização desta investigação, fico grata pela disponibilidade oferecida para a colaboração neste processo. E, não menos importante, ao contributo excecional de todos os trabalhadores que participaram neste estudo, tornando-o possível.

Merecem todos o meu profundo obrigada, por me terem apoiado em todos os momentos deste processo, e por me terem incentivado e desafiado a fazer mais e melhor na realização desta tese.

“Não há nada mais trágico neste mundo do que saber o que é certo e não fazê-lo. Que tal mudarmos o mundo começando por nós mesmos?”

Martin Luther King

Cultura e Bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental

Resumo

Com a crescente importância da vida laboral torna-se necessário o estudo de variáveis que aprimorem o trabalho individual e das empresas. Adotando um *design* experimental, com a manipulação de quatro orientações culturais e com uma amostra de 150 trabalhadores de uma empresa multinacional, este estudo foi realizado com o objetivo de avaliar o impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) laboral, o impacto do ajustamento pessoa-organização no bem-estar do trabalhador e a forma como a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar é moderada pelo ajustamento pessoa-organização. Os resultados revelaram que quanto mais elevados os níveis de ajustamento pessoa-organização, maior o conforto, entusiasmo, bem-estar geral e satisfação. Quanto à cultura organizacional, embora não se tenham verificado efeitos de interação significativos, as culturas de apoio e inovação revelam níveis superiores de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral, e satisfação laboral dos indivíduos, ao contrário das culturas de regras e objetivos.

Palavras-chave: Cultura organizacional; bem-estar afetivo no trabalho; satisfação no trabalho; ajustamento pessoa-organização; estudo experimental

Culture and Well-Being at Work: the role of person - organization fit in an experimental study

Abstract

With the growing importance of working life it is necessary to study the variables to improve individual work and business. Adopting an experimental design, handling four cultural orientations and a sample of 150 employees of a multinational company, this study was designed in order to explore the impact of organizational culture on well-being (affective and cognitive) labor, the impact of person-organization fit in the worker's well-being and how the relationship between organizational culture and well-being is moderated by person-organization fit. The results revealed that the higher the adjustment levels of person-organization, the greater comfort, enthusiasm, general well-being and satisfaction will be. As for the organizational culture, although there were not verified significant interaction effects, cultures of support and innovation promote comfort, enthusiasm, general emotional well-being and job satisfaction of individuals, unlike the cultures of rules and objectives.

Keywords: organizational culture; affective well-being at work; satisfaction in work; person-organization fit; experimental study

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I: A Cultura Organizacional.....	5
1. Conceptualização da Cultura Organizacional.....	5
1.1. Manifestações/Níveis de Cultura.....	7
1.2. Tipologias de Cultura Organizacional	9
1.3. Consequências da Cultura Organizacional	12
Capítulo II: Bem-estar no trabalho.....	14
1. Conceptualização de Bem-estar afetivo no trabalho	14
1.1. Modelos explicativos do Bem – estar afetivo.....	17
2. Conceptualização de Satisfação no trabalho	18
2.1 Consequências organizacionais e profissionais	20
Capítulo III: Ajustamento Pessoa-Organização.....	22
1. Conceptualização do Ajustamento Pessoa-Organização	22
1.1. Consequências organizacionais e profissionais	23
Capítulo IV: Método	27
1. Problemática e objetivos de estudo.....	27
2. Definição das hipóteses de investigação.....	28
3. Participantes	30
4. Instrumentos de Investigação	30
4.1. Variável manipulada: orientação da cultura organizacional.....	30
4.2. Cultura organizacional - Adaptação do Questionário FOCUS (First organizational Culture Unified Search).....	32
4.3. Bem-estar no trabalho - IWP Multi-affect Indicator (Variável dependente) ..	33
4.4. Satisfação geral no trabalho (Variável dependente).....	33
4.5. Ajustamento percebido pessoa-organização (Variável moderadora)	34
4.6. Questionário sociodemográfico.....	34
5. Procedimento de recolha de dados.....	34

6. Procedimento de análise de dados	36
Capítulo V: Apresentação dos Resultados.....	37
1. Estatísticas descritivas e correlações.....	37
2. Verificação da manipulação	40
3. Verificação das hipóteses	40
Capítulo VI - Discussão dos Resultados	50
Conclusões.....	53
Referências bibliográficas	56
Anexos	64
Anexo A – Questionário de Cultura Organizacional- Adaptação do Questionário FOCUS (First organizational Culture Unified Search)	65
Anexo B – Escala de Bem-estar no trabalho - IWP Multi-affect Indicator	67
Anexo C – Escala de Satisfação geral no Trabalho	68
Anexo D – Escala de Ajustamento Percebido Pessoa-Organização	69

Índice de Tabelas

Tabela 1. Contrastes e paralelismos entre as diferentes orientações de cultura organizacional (adaptado de Neves, 2000).....	12
Tabela 2. Cenários experimentais consoante a orientação cultural (exemplo do João)	31
Tabela 3. Número de participantes por condição experimental.....	36
Tabela 4. Estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, mínimo e máximo)	38
Tabela 5. Correlações entre as orientações de cultura organizacional, dimensões do bem-estar afetivo, satisfação geral com o trabalho, ajustamento pessoa-organização e Alfas de <i>Cronbach</i>	39
Tabela 6. Resultados das médias e desvios padrão do bem-estar no trabalho em função da condição experimental.....	41
Tabela 7. Resultados das médias do bem-estar no trabalho em função do nível de ajustamento pessoa-organização	43
Tabela 8. Resultados das médias da ansiedade em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.	45
Tabela 9. Resultados das médias do conforto em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.	46
Tabela 10. Resultados das médias da depressão em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.	46
Tabela 11. Resultados das médias do entusiasmo em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.	47
Tabela 12. Resultados das médias do bem-estar afetivo geral em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.....	47
Tabela 13. Resultados das médias da satisfação geral em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.....	48

Índice de Figuras

Figura 1. Manifestações de Cultura (adaptado de Hofstede, 1997).....	8
Figura 2. Representação do Modelo dos Valores Contrastantes (adaptado de Neves, 2015)	11
Figura 3. Conceptualização do bem-estar afetivo (adaptado de Warr, 1990).....	17
Figura 4. Representações gráficas das médias do bem-estar afetivo e satisfação segundo a condição experimental e o nível de ajustamento pessoa-organização	49

Introdução

“As organizações de hoje não se podem dar ao luxo de se organizar pela previsibilidade e controlo num mundo onde a adaptabilidade e capacidade de resposta são os principais determinantes da eficácia e sobrevivência.”

(Mohrman, A., Ledford, G., Lawler III, E., & Mohrman, S., 1993, p.40).

Com a crescente importância do mundo laboral na vida das pessoas, o mercado de trabalho enfrenta atualmente a necessidade de desenvolver, cada vez mais, os interesses direcionados para a adaptação das empresas a fenómenos como as mudanças na economia, a concorrência e competitividade entre empresas, e a crescente necessidade de obter recursos improvisadores da estrutura das empresas e do ajustamento perante a globalização (Meirinhos & Rodrigues, 2014).

A cultura organizacional, por ser vista como um fator essencial para o desenvolvimento e mudança organizacional, tornou-se um dos temas que origina um maior interesse das organizações e dos investigadores. O grande desenvolvimento industrial das últimas décadas demonstrou que os fatores económicos não são os únicos auxiliares do desenvolvimento e da motivação dos trabalhadores, é necessária a criação de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, tornando-se fundamental, a fomentação da identificação dos indivíduos enquanto parte da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). As pessoas como atores sociais, sujeitos psicológicos e morais, não se guiam apenas por motivos económicos, vivem numa constante procura da realização pessoal, da atribuição de significado ao trabalho que fazem e da pertença às redes sociais que lhes permitam desfrutar do sentimento de inclusão e de comunidade (Cunha et al., 2012). Fatores como o sistema de valores da empresa e do indivíduo, normas, crenças e costumes são vistos como determinantes para o sucesso não só da organização, mas também dos indivíduos (Allaire & Firsirotu, 1984; Gonçalves, 2011). A cultura é vista como o fator que caracteriza a organização, diferenciando-a através do sentido de identidade, que, por sua vez, facilita a integração, o sentido de compromisso e a estabilidade dos trabalhadores, permitindo um maior controlo dos comportamentos dos trabalhadores (Sena, 2000).

Sendo que a cultura organizacional padece de uma definição universal devido à extensa panóplia de visões e teorias provenientes das mais variadas ciências que estudam este fenómeno, é, contudo, aceite o facto de esta ser uma identidade

aprendida pelos membros de cada organização (Neves & Lopes, 2000; De Bono, Heling & Borg, 2013). As definições variam de acordo com as origens teóricas, havendo algumas bastante simples, como por exemplo, *“a forma como fazemos as coisas por aqui”* (Williams, Dobson & Walters, 1994, cit in De Bono, Heling & Borg, 2013, p.2), e outras bastante complexas, como no conceito de Schein (1985,1992), *“o padrão de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros”* (De Bono, Heling & Borg, 2013, p.2).

O conceito de cultura organizacional suporta não apenas os pressupostos aprendidos pelos membros já dentro da organização, mas também as suas crenças pessoais, as suas percepções e as práticas internas da organização (De Bono, Heling & Borg, 2013). Aqui é essencial o papel do ajustamento entre o indivíduo e a organização onde exerce a sua profissão. O ajustamento entre crenças e valores permite aos membros a partilha dos princípios sociais que providenciam as regras, as rotinas, as práticas e o comportamento expectável para cada organização (De Bono, Heling & Borg, 2013; Hogan & Coote, 2014).

Outro dos temas que visa a promoção da qualidade de vida no trabalho, promovendo a saúde e contentamento dos colaboradores, é o bem-estar no trabalho. Este associa-se aos sentimentos da vida em geral das pessoas, bem como, se poderá congrega a uma perspectiva baseada nos contextos específicos da vida do indivíduo (por exemplo, bem-estar afetivo no trabalho) (Gonçalves, 2014). O bem-estar no trabalho associa duas dimensões, o bem-estar afetivo no trabalho (dimensão afetiva), composto pela ativação e pelo prazer, e a satisfação no trabalho (dimensão cognitiva) (Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014). O bem-estar afetivo pode ser considerado como uma estimativa das reações emocionais das pessoas face à sua vida, podendo intercalar afetos positivos e afetos negativos. Poderá ser também considerado como um domínio essencial para a saúde mental e para a experiência humana (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2007). Por sua vez, a satisfação no trabalho tem sido identificada como a parte cognitiva do bem-estar, consistindo no resultado da avaliação realizada pelo indivíduo quanto ao seu trabalho e à sua vida, não tendo tanto em consideração a produtividade, mas sim as cognições que se encontram subjacentes à satisfação (Cunha, Rego, Cunha & Cabra-Cardoso, 2007; Gonçalves, 2011). Locke (1986) salienta-a como um *“estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”* (Cunha, et al., 2007,

p.180), remetendo para o ideal da existência de um ajustamento entre as características do indivíduo e as do seu trabalho. O ajustamento pessoa-organização é, assim, visto como um dos principais preditores da satisfação no trabalho, não deixando de ser também uma condicionante para as funções desempenhadas, uma vez que as características individuais de cada colaborador levam a que estes apreciem ou não o cargo desempenhado (Cunha et al., 2007).

O ajustamento pessoa-organização tem sido alvo de numerosas investigações realizadas nos últimos anos, despertando um maior interesse relativamente aos comportamentos e atitudes que a compatibilidade entre as características das pessoas e as da organização proporciona. A existência de uma consonância entre ambos delibera efeitos positivos visíveis, nomeadamente, na satisfação, no empenhamento do trabalhador, na redução do abandono da organização e no cumprimento de objetivos estabelecidos (Cunha et al., 2007). Como consequências proporcionadas pelo ajustamento pessoa-organização são sublimadas a melhoria dos níveis de satisfação, o incremento do empenhamento e motivação, decréscimo do *stress*, redução ao nível dos conflitos, melhorias no desempenho individual e organizacional (Cunha et al., 2007).

Tanto quanto a literatura nos permite evidenciar, não foram até á data realizados estudos experimentais que explorem a relação existente entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho (afetivo e cognitivo), e o papel do ajustamento pessoa-organização nessa mesma relação. Muitos são os estudos correlacionais ou de meta-análise realizados em torno de temáticas como a cultura organizacional, o bem-estar (afetivo ou cognitivo) e o ajustamento pessoa-organização (ou ajustamento pessoa-função, ou pessoa-ambiente), mas no que respeita a estudos experimentais, estes encontram-se em minoria, pois para além do facto de não se realizarem com a frequência esperada, as amostras utilizadas não são reais, sendo muitas vezes efetuados com estudantes (Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Gonçalves, 2011; Ahmad & Veerapandian, 2012; Conceição, 2013).

O presente estudo foi delineado com o pressuposto de colmatar a falta de literatura acerca da influência da cultura organizacional no bem-estar no trabalho baseada em *design* experimental, visando a manipulação da variável cultura organizacional. A manipulação e a experimentação dos cenários de cultura organizacional têm sido utilizadas por autores como Catanzaro, Moore e Marshall (2010), com o objetivo de mostrar a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a aderência dos candidatos às propostas de emprego; Gonçalves

(2011) aplicou esta metodologia nos contextos profissionais da Polícia, contudo estes constituem realidades organizacionais muito específicas e distintas da maioria das organizações. Conceição (2013), analisou a relação entre a cultura organizacional (com base no modelo *Competing Values*) e o bem-estar afetivo, adicionando ainda a análise do papel mediador do ajustamento pessoa-função, mas tal como a investigação de Gonçalves (2011), utilizada como referência para este estudo, ambos analisaram apenas o bem-estar afetivo, enquanto a presente investigação pretende avaliar a parte afetiva e cognitiva (satisfação no trabalho) do bem-estar.

Revela-se, assim, pertinente relacionar a manipulação das orientações culturais com as dimensões do bem-estar (afetivo e cognitivo), fazendo posteriormente uma análise do papel do ajustamento pessoa-organização nesta relação.

Capítulo I: A Cultura Organizacional

Os trabalhadores são o fator imprescindível para o sucesso organizacional (Cunha et al., 2012). E, é por isto, que se torna cada vez mais necessária a presença de uma cultura organizacional vincada, que potencie o desenrolar dos esforços dos seus membros em prol do alcance dos objetivos comuns e da experiência do sentimento de identidade e de pertença entre os colaboradores da organização.

O conceito de cultura organizacional permite a compreensão de que a organização não se trata apenas de uma entidade ou de um dado (Gomes, 2000; Neves & Lopes, 2000). De acordo com a perspectiva cultural, a organização é uma construção social, instituída pela interação mantida pelos seus membros, e pela manutenção e viabilidade dependente dessa atividade comunicativa. A cultura é algo que identifica uma organização, é construída através da interação social, ou talvez ainda mais importante, da comunicação. É, por isso, um sistema simbólico, constantemente atualizado e eficiente, devido à ação e comunicação entre os atores organizacionais (Gomes, 2000; Neves & Lopes, 2000).

1. Conceptualização da Cultura Organizacional

Encarada como um método improvisador de produtividade, empenho, envolvimento e *engagement* dos trabalhadores, a cultura organizacional tem sido objeto de inúmeras análises e investigações em setores científicos e empresariais (Gomes, 2000). A comunidade científica e empresarial tem vindo a demonstrar um maior interesse sobre a cultura organizacional, tentando compreender, através de uma perspectiva cultural, aspetos internos da organização, bem como o seu meio envolvente, dado que grande parte das investigações confirmam a tese de que a cultura é o agente que diferencia cada empresa das demais, sendo o fator que poderá proporcionar a excelência e o sucesso empresarial (Gomes, 2000).

Segundo a revisão antropológica de Ortner (1984), a cultura é o produto da interação social, onde os indivíduos tentam encontrar componentes que façam com que o contexto onde se inserem faça sentido, levando-os a atuar de acordo com as orientações institucionais, e a interpretarem as situações e atuarem de acordo com as mesmas. Encontram-se ainda outras definições, provenientes de abordagens teóricas distintas, como a de Schein (1992) que representa a cultura como “*um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu e que resolve os seus*

problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado valioso e, portanto, para ser ensinado aos novos membros” (Gonçalves, 2014, p.467), e como a definição de Deal e Kennedy (1982) que apontam a cultura como um sistema de regras informais que orientam o comportamento das pessoas. No entanto, a cultura também pode ser vista como uma rede ou sistema de relações sociais, assumindo que cada sistema estrutural é uma unidade funcional em que todos os componentes contribuem de um modo harmonioso para a sua existência e continuidade (Neves,2000). Este sistema de relações sociais não é algo diretamente observável mas uma abstração das formas de estruturação das relações sociais vigentes e observáveis (Neves,2000).

A perspectiva cultural que no passado adquiriu inúmeras designações com diferentes origens teóricas subjacentes (e.g. clima, filosofia, identidade, ideologia), no presente, constitui-se como um potenciador do crescimento empresarial, verificando-se, por isso, um crescente interesse no estudo da cultura organizacional e dos seus efeitos (Gomes, 2000).

Devido aos múltiplos conceitos e interpretações da sua definição, duas pertinentes perspectivas surgiram acerca da sua natureza. A cultura organizacional poderá ser percecionada através de duas formulações: a organização tem uma cultura interna, ou, a organização é uma cultura (Gomes, 2000). Ou seja, se cada organização tem uma cultura, que a identifica e diferencia de todas as outras, pode-se afirmar que todas as organizações são uma cultura, conferindo-lhe uma identidade própria e distinta de todas as outras. No que se refere aos processos mantidos durante a estruturação de uma organização, é a construção da sua identidade que adquire um papel eminente durante todo o processo, uma vez que é constituída uma identidade organizacional distinta das restantes (Gomes, 2000; Neves & Lopes, 2000).

Consoante as definições apresentadas, é visível que no estudo da cultura organizacional também a comunicação ocupa um lugar central para a sua compreensão. Sendo a cultura percecionada como um sistema de comunicação partilhada pelos membros integrantes, a abordagem cultural entende-a como uma “comunidade comunicativa”, onde a comunicação entre atores organizacionais se tornam um fator fundamental (Gomes, 2000).

As organizações são, então, compostas por um grupo de indivíduos que partilham objetivos comuns, e ao perseguirem esses objetivos, criam crenças e valores em comum, que os distinguem de outros grupos de trabalho e que diferenciam empresas (De Bono, Heling & Borg, 2013).

A cultura organizacional transmite suposições acerca de clientes, colaboradores, missões, produtos e atividades de uma empresa, compondo normas comportamentais e expectativas acerca da empresa (Hogan & Coote, 2014; De Bono, Helling & Borg, 2013). Sendo um sistema padronizado de percepção, significados e crenças, promove comportamentos e experiências concordantes com a estrutura da organização. Contudo, em certas estruturas, torna-se complexo a existência de apenas uma cultura organizacional, visto que, numa organização multifacetada, onde existem diferentes categorias profissionais, poderão emergir subculturas que entrem em conflito. Assim, poderão existir 4 tipos de fações: a dominante, composta pelos membros que apoiam a cultura existente; a de reforço, onde os membros reforçam a cultura existente, partilhando de forma exagerada os valores centrais; a ortogonal, onde a cultura dominante na organização é aceite, embora os membros continuem a defender simultaneamente os seus valores; e a contracultura, fomentando valores contrastantes aos da cultura dominante (Bate, 1994; De Bono, Helling & Borg, 2013).

Assim, perante a revisão bibliográfica analisada, apresentamos um conceito de cultura organizacional mais amplo e integrador:

A Cultura Organizacional é o sistema de suposições básicas desenvolvidas e aceites coletivamente por um dado grupo, num determinado momento, no qual a comunicação intraorganizacional assume um papel fundamental. Conceptualizada como a conjugação de significados, procedimentos (formas de atuar), percepções, objetivos, crenças e valores em comum, será transmitida a novos membros, uniformizando o pensamento, percepção e atuação da população organizacional, de acordo com os entendimentos e significados compartilhados internamente (Pettigrew, 1979; Ortner, 1984; Schein, 1985; Schein, 1990; Kaarst-Brown, Nicholson, Dran & Stanton, 2004; Gomes, 2000; Neves, 2000; Gonçalves, 2014; Gonçalves, 2011; De Bono, Helling & Borg, 2013).

1.1. Manifestações/Níveis de Cultura

Se na literatura existente sobre a cultura organizacional são muitas as propostas quanto à sua definição, o mesmo ocorre acerca dos níveis de manifestação da cultura.

Para Trice e Beye (1984) são dois os componentes da cultura organizacional: a substância, representando a rede de significados (como as normas, valores e crenças); e a forma de expressão da cultura (como os mitos, rituais e símbolos) (Gonçalves, 2014).

Já segundo Schein (1984, 2004), são três os níveis de manifestação: os artefactos visíveis, sendo estes os aspetos mais visíveis e observáveis da cultura, incluem toda a estrutura material e física (e.g. vestuário, logótipos), regras, rituais, e símbolos; seguindo-se os valores declarados, incluindo aqui as estratégias, políticas e objetivos, tendo como função a orientação do grupo e do comportamento dos membros; e por fim, no nível mais profundo, os pressupostos básicos, considerados como a essência da cultura, uma vez que abrange crenças, perceções e sentimentos, ou seja, funcionam como um sistema de significados que guia o comportamento dos membros da organização (Gonçalves, 2014).

Allaire e Firsirotu (1984) também apresentam um modelo composto por três componentes inter-relacionados: o sistema socio estrutural, composto pela estrutura formal (estratégias, políticas e processos de gestão) e pelas componentes do funcionamento da organização (como objetivos e metas formais, autoridade, mecanismos de controlo e processos de recrutamento e seleção); o sistema cultural, englobando dimensões expressivas e afetivas da organização, manifestadas através de mitos, ideologias e valores, para além dos artefactos (rituais, costumes, slogans, logotipos, arquitetura); e por último, os atores individuais, que através da sua própria personalidade e experiência, se tornam nos modeladores e contribuidores de significados. Contudo, nem todos os atores percecionam a cultura dominante e os significados da mesma forma, sendo necessária a interação entre atores no mesmo contexto e durante um longo período de tempo (Allaire & Firsirotu, 1984). Este sistema é moldado pela sociedade envolvente e pela história da organização, modificando-se consoante a influência de atores relevantes para a organização e consoante a influência exercida pela dinâmica existente entre os elementos culturais e estruturais (Allaire & Firsirotu, 1984).

No modelo de Hofstede (1997), a cultura organizacional é abordada como uma programação mental coletiva, que permite distinguir os membros de uma organização. Representando a cultura num modelo de quatro níveis, semelhante às camadas de uma cebola (ver figura 1), o núcleo é composto pelos *valores* e crenças de cada

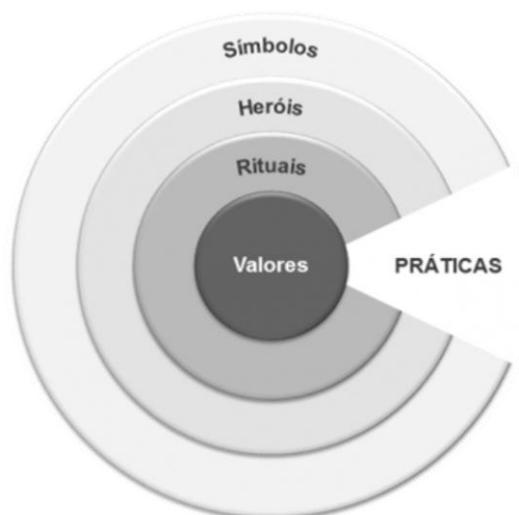


Figura 1. Manifestações de Cultura (adaptado de Hofstede, 1997)

membro, seguindo-se posteriormente os *rituais* (e.g. atividades coletivas), os *heróis* (e.g. indivíduos dotados de características valorizadas numa determinada cultura, que os tornam admiráveis e essenciais à organização), e, na camada mais superficial, os *símbolos* (e.g. palavras, gestos, objetos ou atos) (De Bono, Heling & Borg, 2013; Gonçalves, 2014). Os *símbolos*, *heróis* e *rituais*, sendo visíveis ao exterior da organização, agrupam-se sob a denominação de *práticas* (Gonçalves, 2014).

1.2. Tipologias de Cultura Organizacional

Para que sejam clarificadas algumas das dimensões de cultura organizacional têm surgido diversos modelos que agrupam e classificam diferentes tipologias de cultura, permitindo a diferenciação e o agrupamento das organizações com base nas características culturais. Assim, assume-se que as organizações se “*podem caracterizar por um conjunto de traços ou dimensões comuns em termos de cultura organizacional*” (Gonçalves, 2014, p. 472). Vários são os modelos tipológicos que surgem tendo como base quadrantes estruturados dimensionalmente, resultantes da combinação de eixos ortogonais, unipolares ou bipolares. Contudo, nesta investigação iremos apenas abordar o Modelo dos Valores Contrastantes.

Modelo dos Valores Contrastantes

A essência da cultura organizacional é constituída pelos valores, crenças, atitudes e pressupostos fundamentais partilhados entre os membros da organização. Esta partilha pode indicar aspetos da natureza e funcionamento organizacional, tais como, o relacionamento interpessoal e intergrupar, as regras e normas, os objetivos, comportamentos apropriados, e formas de resolver problemas (Neves,2000).

Desta forma, é esperado que existam diferenças na visão comum dos membros, como por exemplo, numa cultura de inovação, os objetos comuns entre os membros podem ser a crença no valor da criatividade, da inovação, da flexibilidade e da recetividade à mudança. Já na cultura de objetivos, são predominantes os valores da produtividade, eficiência e maximização de resultados. Numa cultura de apoio, prevalece a crença na importância da cooperação, no espírito de equipa e no bem-estar das pessoas. Por fim, na cultura de regras, a base dominante serão os valores da ordem, hierarquia, sistemas de informação, e controlo (Neves,2000).

Considera-se vantajoso analisar a cultura organizacional com base no modelo dos valores contrastantes, pois este integra vários tipos de cultura organizacional das principais teorias organizacionais, suscitando uma estrutura teórica integrada e

facilitadora de um entendimento mais aprofundado de cultura (Neves, 2000; Goncalves, 2011; Gonçalves, 2014). É assim possível relacionar cada tipo de cultura com outros critérios, sendo exemplos o desempenho, o bem-estar no trabalho e o ajustamento pessoa-organização.

O modelo dos valores contrastantes representa-se por dois eixos, dispendo-se á sua volta três dimensões cuja combinação origina quatro quadrantes (figura 2). O eixo horizontal, representando a primeira dimensão, assume, na extremidade esquerda, o posicionamento da orientação interna e, no extremo direito, a orientação externa. A orientação interna dá ênfase ao desenvolvimento dos recursos humanos e à estabilidade e cooperação em contexto laboral; quanto à orientação externa, o objetivo foca-se no desenvolvimento de atividades que facilitem o crescimento e a aquisição de recursos (Neves, 2000; Santos & Gonçalves, 2010; Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014). A segunda dimensão, representada no eixo vertical, varia entre a flexibilidade e o controlo, a primeira atribui ênfase à iniciativa individual, à rapidez e à adaptabilidade organizacional; o segundo, enfatiza a necessidade da existência de uma hierarquia e controlo de funções (Neves, 2000; Goncalves, 2011; Gonçalves, 2014). A terceira dimensão, representada por um eixo invisível, reflete um contínuo de meios e fins, representando os conflitos inerentes a problemas de prioridade, de importância (e.g. valores e produtividade) e de tempo (e.g. estabilidade, flexibilidade e rapidez) (Neves, 2000; Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014).

Assim, da combinação das dimensões supracitadas, surgem quatro quadrantes tradutoras do modelo dos objetivos racionais, a cultura de *apoio*, composta pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade, a cultura de *inovação*, formada pelos vetores da flexibilidade e da orientação externa, a cultura das *regras*, composta pelos vetores da orientação interna e pelo controle, e a cultura de *objetivos* formada pela orientação externa e pelo controlo. Cada tipo de cultura constitui um conjunto de pressupostos básicos, que estão subjacentes aos processos de motivação, de liderança, de decisão, de eficácia, entre outros (Neves, 2000; Gonçalves, 2011).

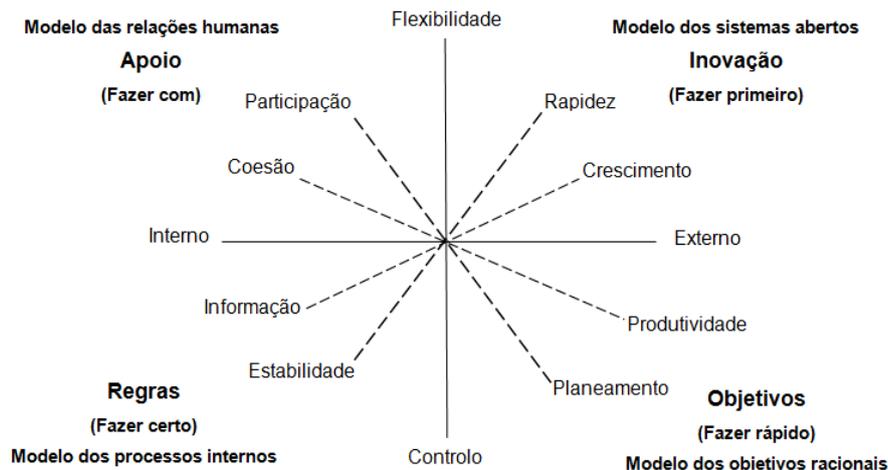


Figura 2. Representação do Modelo dos Valores Contrastantes (adaptado de Neves, 2015)

A cultura de *apoio*, inserida no modelo teórico das relações humanas, enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização, tendo como objetivo central a criação e manutenção da coesão e compromisso dos indivíduos (Neves,2000).

A cultura da *inovação*, inserida no modelo dos sistemas abertos, valoriza a flexibilidade e a mudança, centrando-se na adaptação da organização às exigências do ambiente externo. Sobressaem valores como o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa (Neves, 2000; Gonçalves, 2011).

A cultura de *objetivos*, integra o modelo dos objetivos racionais, enfatiza a produtividade, o desempenho, o alcance dos objetivos e a realização, orientando o seu enfoque para os resultados e para o cumprimento dos objetivos pré estabelecidos (Neves, 2000; Gonçalves, 2011).

A cultura de *regras*, contempla o modelo dos processos internos, valoriza a formalização e segurança, a uniformidade e a centralização, em prol da estabilidade interna e controlo dos processos (Neves, 2000; Gonçalves, 2011).

Assim, verifica-se que, para cada tipo de cultura há uma cultura oposta e, conseqüentemente, as culturas paralelas, com que partilham determinadas características (tabela 1) (Neves, 2000).

Tabela 1. Contrastes e paralelismos entre as diferentes orientações de cultura organizacional (adaptado de Neves, 2000)

	Cultura de Apoio	Cultura de Inovação	Cultura de regras	Cultura de objetivos
Cultura de Apoio	Ênfase na flexibilidade e no interno	Partilha a ênfase na flexibilidade	Partilha a ênfase no interno	Contraste
Cultura de Inovação	Partilha a ênfase na flexibilidade	Ênfase na flexibilidade e no externo	Contraste	Partilha a ênfase no externo
Cultura de Regras	Partilha a ênfase no interno	Contraste	Ênfase no controlo e no interno	Partilha a ênfase no controlo
Cultura de Objetivos	Contraste	Partilha a ênfase no externo	Partilha a ênfase no controle	Ênfase no controlo e no externo

1.3. Consequências da Cultura Organizacional

Têm surgido na literatura categorizações dos fatores internos e externos, e dos fatores contextuais, organizacionais e humanos, que exercem influência na cultura organizacional. São muitas as investigações que utilizam a cultura organizacional como mediadora de variáveis como a eficiência, o *commitment*, o *engagement*, técnicas de gestão, liderança, intenção de abandonar a organização, satisfação laboral, *performance*, produtividade, entre outras. Contudo, até à presente investigação, raras são as análises que verificam os efeitos da cultura organizacional no bem-estar e a influência do ajustamento dos trabalhadores nesta relação.

A cultura organizacional é tida como o fator mediador da vantagem competitiva, e muitas são as investigações que a relacionam com a eficiência organizacional (Zheng, Yang & McLean, 2009). Denison (1990) em conjunto com outros investigadores, identificaram quatro dimensões da cultura organizacional que influenciam a eficiência organizacional, sendo elas a adaptabilidade, consistência, envolvimento e missão (Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996). Brockman e Morgan (2003) encontraram uma relação positiva entre empreendedorismo (incorporando o fator adaptabilidade) e inovação; Young et al. (1999) analisaram a relação positiva entre a flexibilidade e a transmissão de conhecimentos (Zheng, Yang & McLean, 2009). MacIntosh e Doherty (2009) concluíram que a cultura organizacional influencia positivamente a intenção em abandonar a organização e os níveis de satisfação no trabalho; Gambi, Gerolamo e Carpinetti (2013) chegaram à conclusão de

que a adaptação seletiva de técnicas de gestão de qualidade de acordo com as características culturais da organização, poderá levar a uma *performance* melhorada; Kim e seus colaboradores (2011), concluíram que a cultura organizacional manifesta um efeito estatisticamente significativo na eficiência organizacional dos técnicos de radiologia, reduzindo conseqüentemente os conflitos entre técnicos. Limpanitgul et al. (2013) num estudo acerca do papel mediador da cultura organizacional nas atitudes laborais e no comportamento proativo nos trabalhadores de duas companhias aéreas, concluíram que os trabalhadores que integram uma organização com uma cultura coletiva tendem a demonstrar comportamentos que beneficiam o grupo e são mais comprometidos emocionalmente com as organizações onde trabalham.

Capítulo II: Bem-estar no trabalho

A vida laboral ocupa grande parte da vida de um adulto, fazendo com que este dependa de grande parte da sua vida, oferecendo a sua dedicação e esforço, no cumprimento da sua atividade laboral. A necessidade de ter um emprego remunerado continua a ter um efeito substancial no bem-estar do trabalhador, fazendo parte do funcionamento das sociedades e da saúde mental dos indivíduos (Warr, 1999).

Com os desenvolvimentos atuais no mercado de trabalho passou a existir um índice mais elevado de contratos a curto-tempo e de empregos temporários, bem como de *part-times*. A dificuldade em encontrar a sua posição no mercado de trabalho leva a que os indivíduos acabem por aceitar empregos fora da sua área de formação, e a título temporário, chegando mesmo ao acumular de empregos para conseguir uma vida estável ao nível económico (Warr, 1999). Desta forma, cresce a incerteza e decrescem as expectativas quanto à progressão na carreira. Examinando o local de trabalho, é possível averiguar diferentes formas de bem-estar, sejam eles relativos ao trabalho ou ao nível da vida pessoal em geral (Warr, 1999).

No cerne da investigação em psicologia das organizações não é recente o interesse por temáticas que se relacionam com o impacto das situações laborais na saúde dos indivíduos. O estudo do *stress* e das suas repercussões no mundo do trabalho, e a um nível intimista na vida dos trabalhadores, ocupa uma grande parcela das investigações e publicações mais recentes. As repercussões negativas do *stress* laboral são o incentivo para o crescente interesse quanto a temáticas com efeitos antagónicos aos do *stress* (e.g. bem-estar e ajustamento pessoa-organização) (Pereira 2002, 2004; Chambel, 2005).

1. Conceptualização de Bem-estar afetivo no trabalho

Enquadrado na psicologia ocupacional positiva, o bem-estar afetivo é um preditor do bem-estar psicológico e da saúde mental e física no exercício laboral (Chambel, 2005; Gonçalves, 2011). O bem-estar no trabalho poderá ser associado aos sentimentos da vida em geral das pessoas (sem um contexto específico), bem como, se poderá associar a uma perspetiva baseada nos contextos da vida do indivíduo (como por exemplo, o bem-estar afetivo no trabalho) (Gonçalves, 2014). Tal como tem sido reportado em vários estudos, o bem-estar geral e o bem-estar no trabalho mantêm uma forte correlação entre si. Havendo uma influência mútua, o efeito da

satisfação com a vida na satisfação laboral tem demonstrado uma influência longitudinal mais significativa do que o inverso (Judge & Watanaba, 1993; Gonçalves, 2011).

Como revelam os resultados do estudo de Gonçalves (2011) numa amostra de polícias, a percepção de coesão do grupo de trabalho é preditora do bem-estar afetivo, assim como as práticas organizacionais de fomentação de formação/aprendizagem e de desenvolvimento pessoal. A existência de uma comunicação eficaz, quer com os colegas, quer com as chefias, também tem vindo a ser considerada como preditora do bem-estar no trabalho e da satisfação e entusiasmo laboral (Gonçalves, 2013). O bem-estar dos indivíduos, em termos físicos, psicológicos e comportamentais, encontra-se positivamente associado a uma melhoria das relações, ao incremento da criatividade, ao envolvimento com o trabalho, a comportamentos de ajuda, a um melhor desempenho e produtividade, e a um índice menor de comportamentos contra produtivos (Fox, Spector & Miles, 2001; Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2013)

Sendo o trabalhador um elemento fundamental para a sobrevivência da organização, torna-se necessário que as organizações sejam vistas não apenas como o local onde o indivíduo se esforça física e mentalmente, mas também como o local onde o trabalhador passa grande parte do seu tempo útil, e onde permanece durante longos anos da sua vida. Desta forma, as organizações contemplam cada vez mais o bem-estar e o sentimento de pertença para com a organização, tendo em vista a satisfação do trabalhador e, naturalmente, o aumento da produtividade.

As percepções do trabalhador acerca do seu trabalho levam a que aprecie ou não o seu cargo, e as funções atribuídas, podendo desenvolver atitudes positivas ou negativas face, não só, ao seu trabalho, mas ao contexto em que o desenvolve. Por exemplo, se o ambiente com os seus colegas ou chefias for de cooperação e ajuda, o trabalhador terá mais tendência a desenvolver percepções positivas face ao seu trabalho.

Tem surgido, recentemente, um interesse na prática de atividades relacionadas com o *wellness* no sucesso profissional do indivíduo e também no sucesso da organização, sendo imperativo esclarecer a origem e a conceptualização do conceito. A este respeito, Hettler (1976) conceptualizou *Wellness* em 6 dimensões (Alexander, 2013), sendo elas: I) Ocupacional - esta dimensão dá ênfase à promoção da satisfação, do engagement e do ajustamento entre o trabalhador e a organização em que trabalha (Alexander, 2013). A promoção da saúde ocupacional deverá proporcionar a oportunidade de o trabalhador poder transmitir os seus valores através

do envolvimento nas atividades que se revelam gratificantes para o mesmo (Alexander, 2013); II) Emocional - na dimensão emocional é importante ter em conta a conciliação entre o trabalho e a família e a promoção de técnicas de gestão de conflitos, uma vez que o trabalhador precisa de desenvolver a capacidade de aceitar adequadamente as suas emoções, e a sua autonomia e capacidade para lidar com o *stress* do dia-a-dia laboral (Alexander, 2013); III) Físico – nesta dimensão, insere-se o exercício regular, o controlo dos consumos de álcool e drogas, e os cuidados médicos e de saúde. Empresas como o IKEA e a Chevron já têm implementado um conjunto de rotinas de exercício para os seus trabalhadores, fazendo 10 minutos de pausa para alongar (*stretch breaks*), destinados aos grupos de empregados que ocupam postos stressantes (Berry & Mirabito, 2011). Na *MD Anderson Cancer Center* os profissionais vão a cada departamento, laboratório e outras unidades de trabalho dar *workshops* sobre temáticas relacionadas com a saúde, como a gestão do stress, ter as horas de sono necessárias e sobre alimentação saudável (Berry & Mirabito, 2011). Na *Biltmore*, uma empresa de turismo na Carolina do Norte, nos Estados Unidos, organizam-se feiras anuais de saúde para os trabalhadores e para as suas famílias, que incluem análises aos ossos, ao colesterol, à diabetes, pressão arterial, audição e testes dermatológicos, acompanhados de seminários da saúde (Berry & Mirabito, 2011); IV) Social - neste nível, é importante que o trabalhador contribua para a comunidade ou grupo de trabalho, bem como deve ser encorajado a adotar um estilo de vida saudável e a manter uma boa relação com os seus colegas (Alexander, 2013); V) Intelectual - é importante que o colaborador tenha acesso a atividades de estimulação mental, de desenvolvimento de competências, de gestão de conflitos, resolução de problemas (Alexander, 2013); VI) Espiritual - importa aqui alcançar os objetivos pessoais e profissionais futuros, e o equilíbrio família-trabalho (Alexander, 2013).

Estando as empresas cada vez em alerta para o desenvolvimento de atividades que incrementem cada um destes domínios, já se começaram a desenvolver ações com o objetivo de promover o bem-estar e o ajustamento do indivíduo para com a organização a que pertence.

Inspirados por esta conceptualização de *Wellness*, implementámos um projeto piloto intitulado “RelaxTou” (Pepe, 2015), realizado na Câmara Municipal de Évora, focando particularmente as dimensões Ocupacional, Emocional, Social e Física, foram desenvolvidas atividades de relaxamento e de ergonomia (e.g. exercícios para coluna) por um período previsível de 15 minutos do horário laboral, com o objetivo de prevenir o aparecimento de lesões de índole laboral e promoção da adoção de

comportamentos laborais mais saudáveis. Em suma, esta atividade pretendeu verificar a existência de melhorias no bem-estar dos trabalhadores, quer no local de trabalho, quer fora dele. Os resultados obtidos, através de relatos dos participantes e da análise a questionários aplicados após as sessões, manifestaram uma melhoria ao nível do bem-estar dentro e fora do contexto laboral, melhorando também, respetivamente, o trabalho em equipa e o sentimento de pertença para com a organização onde exercem a sua profissão.

1.1. Modelos explicativos do Bem – estar afetivo

Ultrapassando o ponto de vista básico, em que o bem-estar é percecionado como tendo uma única dimensão – ou a pessoa se sente bem ou mal - torna-se evidente a necessidade de avaliar este sentimento de forma aprofundada (Warr, 1999). A existência de duas dimensões independentes que avaliem o sentimento do trabalhador, denominadas ativação e prazer, permitem-nos verificar, por um lado, o bem-estar da pessoa relativamente ao conteúdo do sentimento e à intensidade do mesmo (Warr, 1999).

O bem-estar afetivo pode ser considerado como uma estimativa subjetiva do grau de agradabilidade (*pleasantness*) e ativação (*arousal*), podendo haver distinção nas emoções entre afetos positivos e negativos. Este poderá ser ainda considerado como um domínio essencial para a saúde mental e para a experiência humana (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2007).

O bem-estar afetivo é caracterizado por 2 eixos principais (ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo), sendo que, as medidas desenvolvidas e relacionadas com o bem-estar afetivo no trabalho medem diversos fatores, como a satisfação, alienação, fixação ou ligação com o emprego, tensão laboral, depressão, *burnout*, envolvimento e moral no trabalho (Warr, 1990). Relativamente a medidas que não se relacionam

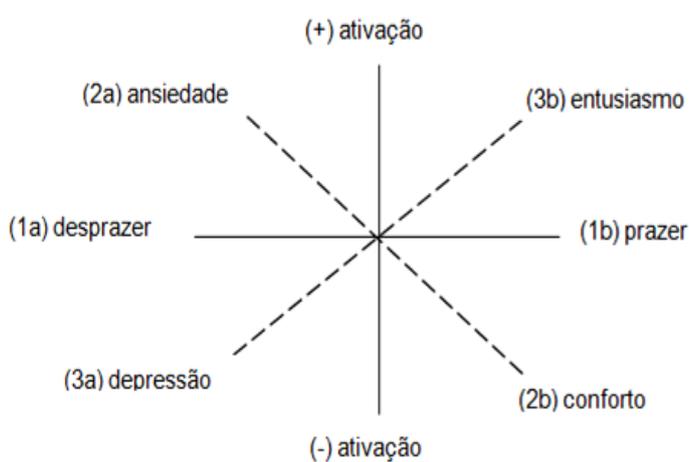


Figura 3. Conceptualização do bem-estar afetivo (adaptado de Warr, 1990)

exclusivamente com o trabalho, estas permitem avaliar a satisfação, felicidade, afeto positivo e negativo, ansiedade, depressão, dismorfia geral e autoestima, bem como, outros sentimentos (Warr, 1990).

As investigações realizadas evidenciam também a existência de duas dimensões ortogonais, caracterizadas por duas dimensões, 'prazer' (*pleasure*) e 'ativação' (*arousal*) compostos por variados estados afetivos. Os estados afetivos considerados na figura 3 são analisados segundo a separação entre as dimensões e a sua distância relativamente ao eixo central/ponto central da figura.

Warr sustentou também a ideia de que deveriam ser ponderados 3 eixos principais, onde os três indicadores de bem-estar afetivo seriam o desprazer-prazer (correspondendo às avaliações da satisfação no trabalho), ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo (Warr, 1990; Gonçalves, 2014; Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2007). Assim, o diagrama representa-se com uma forma alongada, visto que o prazer pode ser experienciado de forma substancialmente diferente dependendo das situações, sendo então considerado como tendo um maior peso do que o entusiasmo (Warr, 1990).

Os preditores do bem-estar afetivo no trabalho, assemelhando-se aos preditores do bem-estar geral, são concetualizados como Individuais, onde se tem em conta fatores sociodemográficos, personalidade e competências do indivíduo, fazendo com que o trabalhador que perceciono um ajustamento maior entre as suas características e as do seu trabalho, apresente níveis mais elevados de satisfação laboral (Gonçalves, 2014); e Organizacionais, direcionando-se mais para a relação entre as características do trabalho e o bem-estar afetivo, onde aspetos como as condições de trabalho, características do trabalho, relações laborais, cultura organizacional, práticas de gestão e estilo de liderança (Gonçalves, 2014).

2. Conceptualização de Satisfação no trabalho

A satisfação tem sido classicamente caracterizada como um estado afetivo, começando agora a ser percecionada como uma atitude passível de medição e avaliação, tendo em conta as suas repercussões ao nível dos comportamentos individuais (componente cognitiva) (Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015).

Assim, a satisfação no trabalho pode ser definida como uma orientação afetiva experienciada pelo trabalhador relativamente ao seu trabalho e como consequência do mesmo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Gonçalves, 2011).

Para Locke (1986), a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável ou positivo que resulta da avaliação do posto de trabalho ou de experiências de emprego (Judge & Klinger, 2008). Baseados nesta conceptualização, Hulin e Judge (2003), observaram que a satisfação no trabalho inclui respostas multidimensionais psicológicas e que tais respostas têm um componente cognitivo (avaliativo), afetivo (ou emocional) e comportamental (Judge & Klinger, 2008). A satisfação no trabalho pode-se considerar também uma variável multidimensional, uma vez que esta se pode referir a um sentimento global, ou ainda, a sentimentos referentes a determinados aspetos do trabalho ou do seu contexto (idem). Sentindo-se mais ajustado com a organização, mais satisfeito e motivado e mais integrado com o grupo de trabalho, o trabalhador irá dedicar-se de forma gradual à organização (idem). No seu estudo, Judge e Watanaba (1993) referem que uma das razões pelo qual a satisfação no trabalho influencia a satisfação com a vida se explica pela importância que o trabalho representa na vida dos indivíduos. Desta forma, a satisfação com a vida influencia a forma como o indivíduo percebe e avalia as suas condições de trabalho e a sua capacidade para o cumprir.

Grande parte dos investigadores admite que a satisfação no trabalho é um conceito global composto por várias facetas. A categorização mais típica, segundo Smith, Kendall e Hulin, (1969) considera cinco facetas da satisfação no trabalho (Judge & Klinger, 2008): 1) pagamento; 2) promoções; 3) colegas de trabalho; 4) supervisão; 5) e, o trabalho em si.

Locke (1986) acrescenta algumas facetas: reconhecimento, condições de trabalho, da empresa e da gestão. Além disso, é comum que os investigadores, a fim de separar os elementos intrínsecos e extrínsecos da satisfação no trabalho, considerem os salários e promoções como sendo fatores extrínsecos e os colegas de trabalho, supervisão e o próprio trabalho sejam considerados factores intrínsecos (Judge & Klinger, 2008).

Por sua vez, Almeida e Orgambidez-Ramos (2015) referenciam como facetas da satisfação constituintes do mundo laboral as seguintes variáveis: a natureza do trabalho, nomeadamente a sua diversidade, significado, identidade, *feedback* e autonomia; a equidade e justiça na atribuição da remuneração; a oportunidade de progressão na carreira; as condições de trabalho; as relações e colaborações entre colegas e subordinados; e, por fim, a cultura organizacional da empresa, tendo em conta a missão, a estratégia, objetivos e visão institucional.

Quando se questionaram acerca das principais causas da insatisfação dos trabalhadores, Robbins e Judge (2013) concluíram que os fatores de maior influência são o *stress* provocado pelo trabalho, a remuneração, aspetos relacionados com a promoção e progressão na carreira, determinadas tarefas, a segurança do posto de trabalho e as relações com os supervisores e com os restantes colegas de trabalho.

2.1 Consequências organizacionais e profissionais

O interesse pela satisfação no trabalho provém, sobretudo, dos efeitos comprovados no desempenho dos trabalhadores. São inúmeros os estudos realizados com o propósito de comprovar a influência da satisfação laboral na produtividade, absentismo, comportamentos de cidadania organizacional, rotatividade e satisfação dos clientes (Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015).

Desta forma, serão os trabalhadores satisfeitos os que revelam uma maior produtividade? Segundo Robbins e Judge (2013), a resposta a esta questão é positiva. Após uma revisão de 300 estudos acerca desta temática, os autores chegaram a uma conclusão positiva, encontrando correlações fortes no que concerne à relação entre a satisfação no trabalho e a performance dos trabalhadores. Depararam-se também com evidências de que as organizações constituídas por mais empregados satisfeitos tendem a revelar-se mais eficazes do que as organizações com um número inferior de trabalhadores satisfeitos (Robbins e Judge, 2013). Desta forma, trabalhadores comprometidos e satisfeitos apresentam, geralmente, altos níveis de performance, que por sua vez, contribuem para a produtividade organizacional (Griffith-Kranenburg, 2013).

Robbins e Judge (2013) revelaram a existência de correlações fortes quanto à relação entre a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania. Desta forma, trabalhadores mais satisfeitos demonstram maior probabilidade de falar positivamente acerca da sua empresa, colaborar e ajudar colegas, e de se engajarem com o seu trabalho, estando muitas vezes dispostos a fazer mais do que as tarefas atribuídas, querendo retribuir as experiências positivas que vivem no seu local de trabalho (Robbins e Judge; 2013; Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015).

A evidência empírica demonstra que existe uma relação positiva entre a satisfação dos trabalhadores e a satisfação e lealdade dos clientes. Uma vez satisfeitos, os trabalhadores exercerão uma maior influência sobre os clientes, aumentando os níveis de qualidade dos serviços prestados (Robbins e Judge; 2013;

Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015). Esta relação também poderá ocorrer em sentido inverso, clientes descontentes poderão aumentar os níveis de insatisfação dos empregados (Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015).

São encontrados resultados significativos na literatura que revelam uma relação moderada negativa entre a satisfação laboral e o absentismo, o mesmo se verifica em relação à rotatividade, porém, nesta última, a correlação é mais forte (Robbins & Judge; 2013; Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015). Os resultados parecem entrelaçar-se com a lógica, uma vez que empregados que se sintam insatisfeitos são mais propensos em faltar ao trabalho ou revelar intenções de abandonar o emprego, contudo, existem outros fatores que exercem efeitos moderadores nestas relações (Robbins e Judge; 2013; Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015). Se uma empresa se revelar demasiado liberal, facilitando a justificação de faltas por motivos de saúde, certamente que muitos serão os trabalhadores, satisfeitos ou insatisfeitos, a aproveitar para tirar dias de folga. Quanto à rotatividade, fatores como as condições de mercado, as perspectivas de oportunidades de emprego alternativas e os anos de serviço prestados na empresa revelam bastante influência na decisão de deixar a organização (Robbins & Judge; 2013; Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015).

Capítulo III: Ajustamento Pessoa-Organização

De forma a perceber a relevância da congruência entre as pessoas (tendo em conta os traços de personalidade, crenças, objetivos e valores) e as organizações (fazendo referência à cultura, objetivos, normas e valores), têm-se desenvolvido investigações que pretendem providenciar uma melhor compreensão do que é exatamente o ajustamento pessoa-organização, bem como dos seus antecedentes e consequências (Kristof, 1996; Cunha et al., 2007). Para que as empresas consigam ultrapassar o atual clima de constante mudança e competitividade, torna-se importante a contratação de empregados que se revelem empenhados e comprometidos com a premissa de auxiliar as organizações nos mais variados desafios. De certa forma, a literatura tem revelado que da compatibilidade entre os indivíduos e a organização provêm efeitos positivos, nomeadamente em aspetos como a satisfação, o empenhamento organizacional, a confiança, o *turnover*, os comportamentos de cidadania e o desempenho (Cunha et al., 2007).

1. Conceptualização do Ajustamento Pessoa-Organização

O ser humano tende a selecionar os seus ambientes de forma a que haja um ajustamento entre as suas características individuais e as do ambiente envolvente. Esta seleção também se verifica ao nível organizacional, ou seja, quando têm de se candidatar a um emprego. Está empiricamente comprovado que as pessoas ao realizarem a procura de um local de trabalho procuram uma congruência entre a sua personalidade e as características do local (e.g. Cable & Judge, 1995; Chatman, 1989). Esta congruência ocorre quando os valores de ambos se justapõem, afetando as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Cunha et al., 2007; Kristof, 1996). Uma vez que os valores são caracterizados como componentes essenciais e duradouros dos indivíduos e da cultura organizacional, poderão exercer grande influência nas atitudes, decisões e comportamentos do trabalhador (Cable & Judge, 1995; Kristof, 1996; Cunha et al., 2007). Tal como defende o modelo de Schneider (1987), Atração – Seleção – Atrito (ASA), os candidatos baseiam-se nas suas perceções sobre os valores e objetivos da organização para tomarem as suas decisões (Cable & Judge, 1995; Kristof, 1996). Quando se verifica um ajustamento adequado entre a pessoa-organização conjugado com uma consistência entre os valores do candidato e da organização, esta torna-se mais atrativa, emergindo processos de identificação e internalização com a organização (Cunha et al., 2007).

A similaridade demográfica com os trabalhadores da empresa a que a pessoa se candidata concede benefícios, uma vez que os atributos e as experiências semelhantes melhoram a comunicação e afeto entre os trabalhadores, beneficiando por sua vez as atitudes no trabalho e os resultados obtidos (Cable & Judge, 1995). Por isso, é atribuída ao ajustamento pessoa-organização a causa da crescente homogeneidade no que respeita aos trabalhadores das empresas (Kristof, 1996). As similaridades mais mencionadas nos estudos baseiam-se na idade, raça, educação, currículo e estatuto social. As características dos recrutadores organizacionais também transmitem aos candidatos impressões acerca das empresas, visto que estas selecionam os seus recrutadores baseando-se no facto de terem características representativas da empresa (Cable & Judge, 1995).

Quando um colaborador partilha os seus valores com a organização onde trabalha, este demonstra-se mais comprometido, sentindo-se mais satisfeito com a sua função, tendo uma menor probabilidade de abandonar a empresa. Empregados satisfeitos e comprometidos com a organização revelam-se representantes mais competentes, recomendando a sua organização como um bom local de trabalho a potenciais colaboradores (Cable & Judge, 1995; Kristof, 1996).

A emergência de uma vinculação emocional entre o individuo e a organização permite a existência de um sentimento de pertença e de aceitação numa comunidade, bem como, elevados níveis de motivação, satisfação e desempenho (Cunha et al., 2007). O empenho dos trabalhadores na realização das suas tarefas considera-se como um *“laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização”* (Cunha et al., 2007, p. 225), sentindo-se portanto, emocionalmente ligados e identificados com a organização.

1.1. Consequências organizacionais e profissionais

Aspetos individuais, como os valores e as expectativas, exercem uma influência acentuada nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos. As organizações, através da sua missão, objetivos, normas, valores e expectativas de resultados exercem influência sobre os seus colaboradores (e.g. atitudes e métodos de trabalho).

A noção de ajustamento (ou congruência) é, há muito, debatida no seio do comportamento organizacional e da Psicologia. O interesse pelo estudo e exploração do ajustamento entre características específicas da organização e dos seus trabalhadores liderou a maioria das investigações que abordaram a congruência existente entre trabalhadores e empresas como uma premissa da ocorrência de

respostas positivas provenientes do ajustamento (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Cunha, et al., 2007). Inúmeros resultados empíricos confirmaram que a existência de uma compatibilidade entre a personalidade dos indivíduos e as exigências necessárias para o cumprimento das suas tarefas e cargos revela um efeito positivo e aumenta a probabilidade de permanência nos seus postos de trabalho (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Cunha, et al., 2007).

A variação individual existente na preferência de determinada cultura organizacional, consoante as próprias personalidades e valores de cada indivíduo, associa-se à importância da existência de valores numa cultura organizacional, uma vez que são parte integrante do processo psicológico inerente à formação de uma identidade, no qual os indivíduos perseguem uma identidade social que lhes providencia significado e ligação (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Como consequências a longo prazo o ajustamento alberga aspetos como a intenção de *turnover*, as atitudes laborais, o comportamento pro-social, a *performance* e os resultados organizacionais (e.g. Rynes, Bretz & Gerhart, 1991; Cable & Judge, 1995).

A entrada na organização e a socialização organizacional constituem elevada importância no ajustamento do indivíduo à organização onde exerce o seu cargo. Desde a procura do trabalho, à escolha da organização a que mais se identifica, o indivíduo cria uma perceção das empresas que, posteriormente, o leva à escolha da que melhor se ajusta aos seus objetivos e personalidade (Kristof, 1996; Cunha, et al., 2007). A preferência por determinada organização leva-o a focar-se nas características da mesma, e a perceber uma semelhança subjetiva. Os valores, juntamente com os processos de seleção e socialização, atuam como complementares de forma a assegurar o sucesso do ajustamento pessoa-organização.

A procura de emprego, considerada como um antecedente do ajustamento pessoa-organização, é descrita no estudo de Rynes, Bretz e Gerhart (1991) onde os indivíduos que procuravam um emprego reportaram que basearam a sua avaliação das empresas nas interações formais estabelecidas com os representantes das organizações (e.g. recrutadores) e, informalmente, com outros indivíduos pertencentes à empresa. Estas avaliações sofreram influência por parte da reputação da empresa em geral, das atitudes relativas à produção, do funcionamento dos vários departamentos, da formação oferecida, das perspetivas de oportunidades futuras, e da localização geográfica da mesma (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991).

Já Cable e Judge (1995) revelam que o indivíduo à procura de trabalho percebe que o seu ajustamento surge da congruência existente entre os seus valores e os da organização, portanto, a atratividade da empresa, para os indivíduos que procuram um emprego, assenta na existência da congruência subjetiva entre valores pessoais e da organização. Estes autores chegam à conclusão de que a ocorrência de uma entrevista de emprego, conduzida por um recrutador, beneficia tanto o indivíduo, como a organização, proporcionando uma melhor aprendizagem acerca da cultura e dos valores da organização.

Como já foi referido, a socialização organizacional é vista como uma dimensão que exerce influência no ajustamento pessoa-organização. Como é um processo que ocorre já dentro da organização, tem em vista dotar os novos trabalhadores com os valores, habilidades, atitudes e comportamentos adequados, e com o conhecimento social necessário para que se possam integrar como membros da organização (Chatman, 1989; Chatman, 1991; Kristof, 1996; Cunha et al., 2007). Quanto mais a organização aposta neste processo, mais similares irão ser os valores entre pessoa e organização, assim, uma socialização eficaz influencia os indivíduos a pensar e revelar atitudes concordantes com a organização (Chatman, 1989; Chatman, 1991; Kristof, 1996; Cunha et al., 2007). São referenciadas na literatura, algumas práticas de socialização que poderão exercer influência no ajustamento do indivíduo. Louis (1980) revela que a interação com membros pertencentes à organização, bem como a participação em programas com mentores, facilitará a compreensão do funcionamento da empresa e da forma como os colaboradores exercem os seus cargos (Chatman, 1989; Chatman, 1991; Kristof, 1996; Cunha et al., 2007). Estas atividades são, portanto, oportunidades de integração social. Caso a organização aposte no recrutamento e seleção de candidatos cujos valores, personalidade, normas e objetivos já estejam em concordância com a organização, o processo de socialização será de certa forma facilitado.

O ajustamento pessoa-organização é, similarmente, visto como um dos principais preditores da satisfação no trabalho, não deixando de ser também uma condicionante para as funções desempenhadas, uma vez que as características individuais de cada colaborador condicionam o nível satisfação perante a função desempenhada no local de trabalho, podendo, por exemplo, considerar o seu cargo como satisfatório, mas não concordar com outras variáveis pessoais ou organizacionais presentes nas condições laborais (e.g. diferenças individuais, salário, chefia, condições físicas). A teoria e a evidência empírica têm-se baseado de forma

mais recorrente nos resultados positivos do ajustamento pessoa-organização, sendo de destacar as melhorias nos níveis de satisfação, no empenho organizacional, o decréscimo das intenções de abandonar a empresa e do *turnover*, a redução dos níveis de *stress*, o incremento das perceções de justiça, as melhorias no desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional e a redução dos conflitos (Cunha et al., 2007).

Capítulo IV: Método

1. Problemática e objetivos de estudo

Investigações levadas a cabo nos últimos anos demonstram que a cultura organizacional tem influência nos níveis de satisfação, bem-estar e ajustamento dos trabalhadores (e.g. Sena, 2000; Gonçalves, 2011). São particularmente as culturas de apoio e de inovação que se associam a elevados níveis de satisfação, entusiasmo, implicação, envolvimento e *commitment*, uma vez que dão maior ênfase ao apoio, às relações interpessoais e ao grupo, constatando-se o efeito contrário em culturas como as de regras (Cameron & Freeman, 1991; Gonçalves, 2011). Já quanto ao ajustamento pessoa-organização, tem sido associado a elevados níveis de bem-estar no trabalho e de satisfação laboral (e.g. Amos & Weathington, 2008; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Gonçalves, 2011; Conceição, 2013), existindo atualmente dados que demonstram um papel de mediação, ainda que parcial, do ajustamento pessoa-organização, no efeito da cultura organizacional sobre as dimensões do bem-estar do trabalhador.

A manipulação e a experimentação dos cenários de cultura organizacional têm sido utilizadas por alguns investigadores, sendo exemplo, o estudo de Cantazaro, Moore e Marshall (2010) onde foram apresentadas duas empresas hipotéticas, com diferentes orientações culturais, tendo o objetivo de verificar qual a organização que cada género escolheria com base no tipo de cultura apresentada. Num outro estudo, que envolve o bem-estar como variável dependente, verificamos que este se direcionou exclusivamente para os contextos profissionais da Polícia, que constituem realidades organizacionais diferentes das restantes organizações, não podendo generalizar os resultados para outro tipo de organizações. Para além disso, a autora focou-se no bem-estar afetivo, sendo que a presente investigação, pretende avaliar o bem-estar abrangendo não só a parte afetiva, mas também a cognitiva, ou seja, a satisfação no trabalho.

Assim sendo, a presente investigação tem como objetivos: 1) verificar a relação entre a cultura organizacional e bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho; 2) verificar a relação existente entre o ajustamento pessoa-organização e o bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho; 3) analisar de que forma a relação entre cultura organizacional e o bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderada pelo ajustamento pessoa-organização.

Esperamos que os resultados do nosso estudo possam contribuir para colmatar a falta de literatura atualmente existente, acerca da influência da cultura organizacional em variáveis como o bem-estar afetivo e a satisfação, e qual o papel que o ajustamento pessoa-organização interpreta nesta relação. O facto deste estudo ser um *design* experimental é uma mais-valia para adicionar à literatura informação pertinente acerca do efeito da manipulação da variável cultura organizacional.

2. Definição das hipóteses de investigação

Com a consciencialização de que os fatores económicos por si só não constituem a motivação e o *commitment* dos trabalhadores, fatores como o sistema de valores da empresa e do individuo, normas, crenças e costumes são também vistos como determinantes (Allaire & Firsirotu, 1984; Gonçalves, 2011). A cultura organizacional tem sido associada a variáveis como a satisfação, bem-estar e ajustamento dos trabalhadores (e.g. Sena, 2000; Gonçalves, 2011).

Tanto quanto a literatura nos permite evidenciar, são raros os estudos que exploram a relação existente entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho (afetivo e cognitivo), e o papel do ajustamento pessoa-organização nessa mesma relação. Encontramos na literatura bastante argumentação no que respeita à relação entre a cultura organizacional e as suas implicações para a organização, contudo, o estudo do seu impacto individual nos trabalhadores tem sido descurado, analisando-se com maior cuidado o seu efeito no desempenho e produtividade dos mesmos.

Sistematizando os resultados encontrados na literatura revista, são as culturas de apoio e de inovação que se associam a níveis mais elevados de satisfação, entusiasmo, implicação, envolvimento, *commitment* e menos intenção de *turnover*, dado que valorizam o apoio, as relações humanas, o grupo, e o desenvolvimento das pessoas (Cameron & Freeman, 1991; Neves, 2000; Gonçalves, 2011). Verifica-se o efeito oposto nas culturas organizacionais que dão ênfase às regras (Cameron & Freeman, 1991; Gonçalves, 2011). Assim, espera-se que o bem-estar individual revele os mesmos padrões, estabelecendo-se as seguintes hipóteses:

(H1) Espera-se que a cultura organizacional percebida tenha impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, no sentido em que os níveis de bem-estar afetivo e satisfação serão mais elevados nas condições de cultura de apoio e de inovação do que nas restantes;

Os resultados evidenciados na literatura revelam que o ajustamento pessoa-organização se associa de forma positiva com o bem-estar no trabalho (e.g. Gonçalves, 2011; Conceição, 2013), com a satisfação (e.g. Amos & Weathington, 2008; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), e de forma negativa com a intenção de *turnover* (e.g. Amos & Weathington, 2008). No estudo de Gonçalves (2011) é incluída a variável ajustamento pessoa-organização como moderadora da relação existente entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho, obtendo resultados reveladores de que a perceção de níveis mais elevados de ajustamento proporcionam um estado afetivo-emocional positivo. Na sua investigação, Conceição (2013) encontrou evidências de que o ajustamento da pessoa com o seu posto de trabalho desempenha uma mediação parcial sobre a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar afetivo no trabalho, ou seja, quando os trabalhadores percecionavam altos níveis de ajustamento os níveis de satisfação e entusiasmo aumentavam, apresentando, conseqüentemente, baixos níveis de depressão e ansiedade. Diversos são os estudos que demonstram a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, apresentando resultados que apoiam o pressuposto de que as culturas organizacionais orientadas para os indivíduos promovem nos trabalhadores um nível de satisfação mais elevado (Lincoln, Hanada & Olson, 1981; Tzeng, Ketefian & Redman, 2002; Gonçalves, 2011). No estudo de Gonçalves (2011) os resultados demonstraram que quanto maior o nível de ajustamento pessoa-organização percecionado, mais os trabalhadores experienciavam conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo e satisfação no trabalho. Desta forma, estabelecem-se as seguintes hipóteses:

(H2) Espera-se que o ajustamento pessoa-organização tenha impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, no sentido em que os níveis de bem-estar afetivo e satisfação no trabalho serão superiores quando o sujeito perceciona um nível elevado de ajustamento entre os seus valores e os da organização;

(H3) O impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) laboral é moderado pelo nível de ajustamento pessoa-organização, no sentido em que, a cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar afetivo e satisfação quando o ajustamento pessoa-organização for mais elevado.

3. Participantes

Participaram neste estudo 150 trabalhadores, de forma voluntária, pertencentes aos vários setores de uma empresa multinacional líder no mercado global da indústria da logística, sediada em Portugal. Esta empresa está presente em mais de 220 países e regiões do globo, fazendo dela a empresa mais internacional do mundo. O processo de amostragem foi o não probabilístico, ou seja, trata-se de uma amostragem aleatória por conveniência.

Os participantes têm idade compreendida entre os 20 e os 64 anos, com uma média de idades de 35 anos (DP=9.89), sendo 100 (66.7%) do sexo feminino e 50 do sexo masculino. Trabalham, em média, na organização desde 2009 (DP= 5.54), compreendendo as datas de ingresso na organização entre 1995 e 2015.

Relativamente aos postos de trabalho, os participantes pertencem a vários setores da empresa, tendo sido abrangidos 117 Operadores (78%), 12 Administrativos (8%), 10 Supervisores (6.7%), 4 Chefes de Equipa (2.7%), 3 Chefes de Armazém (2%), 3 Técnicos dos RH (2%) e 1 Gestor (0.7%).

4. Instrumentos de Investigação

Foi aplicado um questionário de auto-preenchimento com perguntas fechadas para a recolha da informação necessária para o presente estudo. Este é constituído por cinco partes: o questionário sociodemográfico, o questionário relativo à cultura organizacional - adaptação do questionário FOCUS, o questionário de bem-estar no trabalho - IWP Multi-affect Indicator, o questionário de ajustamento percebido pessoa-organização, e o questionário de satisfação geral no trabalho.

4.1. Variável manipulada: orientação da cultura organizacional

Para a manipulação das quatro orientações de cultura organizacional foram utilizados cenários distintos (tabela 2), adaptados às características do modelo dos valores contrastantes: condição 1 – orientação para o apoio, condição 2 – orientação para a inovação, condição 3 – orientação para os objetivos e, por fim, condição 4 – orientação para as regras.

Adotámos os cenários experimentais eleitos no estudo de Gonçalves (2011), construídos com base nas características de cada orientação cultural integrantes do modelo dos valores contrastantes. Os cenários foram distribuídos consoante o género,

sendo a personagem João distribuída aos colaboradores do género masculino, e a personagem Joana às colaboradoras femininas.

Tabela 2. Cenários experimentais consoante a orientação cultural (exemplo do João)

	Cenário experimental
Condição 1 – Orientação para o apoio	<p>O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no <u>seu interior</u> e no <u>apoio</u> aos seus trabalhadores. A Digamma valoriza a <u>participação</u> e <u>coesão</u> dos seus colaboradores. A <u>participação</u>, a <u>confiança</u>, o <u>sentimento de pertença</u>, são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento dos colaboradores, estimulando o trabalho em grupo e o crescimento individual. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pelo desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e pelo seu envolvimento.</p>
Condição 2 – Orientação para a inovação	<p>O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no <u>seu exterior</u> e na <u>inovação dos serviços</u> prestados aos clientes. A Digamma valoriza a <u>flexibilidade</u> e a mudança na <u>adaptação ao meio</u> envolvente. O <u>crescimento</u>, a <u>aquisição de recursos</u>, a <u>criatividade</u> e <u>capacidade adaptativa</u>, são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a correr riscos e tem uma visão estratégica no intuito de fazer crescer a empresa. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pela quota de mercado alcançado e pelo crescimento em volume de negócios.</p>
Condição 3 – Orientação para os objetivos	<p>O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no seu <u>exterior</u> com vista a concretizar os seus <u>objetivos</u> e alcançar <u>resultados</u>. A Digamma valoriza a <u>produtividade</u> e o <u>planeamento</u> com vista ao alcançar dos <u>objetivos definidos</u>. A <u>produtividade</u>, o <u>desempenho</u> e o <u>alcance dos objetivos</u>, são valores nucleares na Digamma. O João vê</p>

Condição 4 –
Orientação
para as regras

que o seu chefe tende a ser orientado para a tarefa e alcance dos objetivos. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pelo alcance dos objetivos e da produtividade através do planeamento e da eficiência de funcionamento.

O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no seu interior, nas suas regras e respetivo controlo dessas regras. A Digamma valoriza a formalização e segurança, a uniformidade e a centralização, em nome da estabilidade interna. A segurança, a ordem, o respeito pelas regras e as normas de funcionamento, são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a ser conservador no sentido de garantir o controlo e de assegurar a estabilidade e segurança. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pela estabilidade, segurança e cumprimento dos procedimentos.

4.2. Cultura organizacional - Adaptação do Questionário FOCUS (First organizational Culture Unified Search)

A versão reduzida do questionário FOCUS é composta por 16 itens e foi adaptada á população portuguesa por Neves (2000) (ver anexo A). É baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn and Rohrbaugh (1983), e os seus itens organizam-se em quatro dimensões resultantes da média dos itens correspondentes: apoio (itens 2, 11, 12 e 14; $\alpha=0.844$); inovação (itens 1, 5, 9 e 15; $\alpha=0.573$); regras (itens 7, 8, 10 e 16; $\alpha=0.842$); e por último, objetivos (itens 3, 4, 6 e 13; $\alpha=0.778$). As afirmações correspondentes a cada uma das quatro orientações foram avaliadas numa escala de *Likert* de 6 pontos, em que 1 =“de modo nenhum” e 6 =“muitíssimo”. Os valores de *Alfa de Cronbach* apurados para a amostra em estudo apresentam qualidades psicométricas razoáveis à semelhança de estudos anteriores (e.g., Gonçalves, 2011). Com a questão “Em que medida você foi capaz de se colocar no lugar do/ a João/ Joana” foi controlada a capacidade dos participantes se colocarem na posição da personagem retratada, respondendo a esta questão numa escala de *Likert* onde 1= “nunca me coloquei” e 5= “todo o tempo me coloquei”. Nenhum dos questionários foi eliminado, uma vez que todos os participantes revelaram capacidade

para se colocarem no lugar do trabalhador retratado ($M = 3,63$; $DP = 0,83$; valor 4 na escala de resposta = grande parte do tempo me coloquei).

4.3. Bem-estar no trabalho - IWP Multi-affect Indicator (Variável dependente)

Desenvolvida por Warr (1990), e adaptada à população portuguesa por Gonçalves e Neves (2011), a escala é composta por 12 itens (ver anexo B), com 6 sentimentos positivos (confortável, calmo, descontraído, motivado, entusiasmado e otimista) e 6 negativos (tenso, ansioso, preocupado, deprimido, melancólico e infeliz), que avaliam o bem-estar afetivo no trabalho e os sentimentos relativamente ao trabalho realizado (Gonçalves e Neves, 2011; Conceição, 2013). Neste caso, foi perguntado em que medida o inquirido se sentiria (consoante os sentimentos descritos) caso trabalhasse na empresa descrita no cenário. Os itens foram respondidos numa escala de *Likert* de 6 pontos, onde 1 corresponde a “Nunca” e 6- “Todo o Tempo”. Os resultados relativos às dimensões ansiedade/conforto e depressão/entusiasmo, mais precisamente à ansiedade e depressão, contêm itens (tenso, ansioso, preocupado, deprimido, melancólico e infeliz) que precisam ser revertidos devido à sua conotação negativa. Esta escala foi desenvolvida por Warr (1990), tendo como objetivo operacionalizar a conceptualização do bem-estar afetivo no trabalho, baseando-se no eixo 2 e 3, visto que o eixo 1 é mais direcionado para a medição da satisfação geral com o trabalho (Gonçalves & Neves, 2011), permitindo assim a obtenção de pontuações relativas aos quadrantes: ansiedade ($\alpha = 0,804$), entusiasmo ($\alpha = 0,941$), depressão ($\alpha = 0,888$) e conforto ($\alpha = 0,770$). A escala permite ainda obter um índice global de bem-estar afetivo ($\alpha = 0,878$), onde os valores superiores significam a existência de níveis mais elevados de bem-estar laboral (Gonçalves, 2011).

4.4. Satisfação geral no trabalho (Variável dependente)

Alguns investigadores, para obter a pontuação da satisfação geral, utilizaram itens individuais ou conjuntos de itens, como por exemplo, Brayfield e Rothe (1951) que desenvolveram um questionário composto por 5 itens, com uma consistência interna de 0.80, e Bretz, Bourdreau e Judge (1993) que utilizaram um método composto por 3 itens e com uma consistência interna de 0.85 (Warr, Cook & Wall, 1979). Para avaliação da satisfação geral com o trabalho utilizámos apenas o item 2 do questionário desenvolvido por Bretz, Bourdreau e Judge (1993) (ver anexo C). Os participantes avaliavam a sua satisfação, consoante a questão “se trabalhasse na

Digamma em que medida se sentiria satisfeito com a organização?”, através de uma escala de *Likert* de 1 a 5, em que o 1 representa “Muito Insatisfeito” e 5 “Muito Satisfeito (Warr, Cook & Wall, 1979).

4.5. Ajustamento percebido pessoa-organização (Variável moderadora)

Cable e Judge (1995) desenvolveram uma medida composta por 3 itens, que avaliam a percepção do trabalhador acerca do seu ajustamento com a organização. O ajustamento pessoa-organização foi avaliado pelos itens: “Sinto que os meus valores vão de encontro com os valores da Digamma”, “Os valores e “personalidade” da Digamma refletem os meus próprios valores e personalidade” e “Os meus valores são de encontro com os valores dos restantes elementos da Digamma” (ver anexo D). Os itens são respondidos numa escala de *Likert* de 6 pontos onde 1=“Discordo totalmente” e 6=“Concordo totalmente”. A escala apresentou originalmente um Alfa de *Cronbach* com um valor de 0.87, valor bastante semelhante ao encontrado neste estudo ($\alpha=0.864$).

4.6. Questionário sociodemográfico

O questionário sociodemográfico inclui questões sobre o género, idade, ano de ingresso na organização e acerca do cargo ocupado na empresa.

5. Procedimento de recolha de dados

Este estudo foi desenvolvido com um desenho experimental 4x2, existindo, por isso, a manipulação de uma variável independente, neste caso, controlada por quatro condições de orientação de cultura organizacional: a orientação para a inovação, orientação para o apoio, orientação para as regras e, por fim, orientação para os objetivos, servindo como base o modelo dos valores contrastantes (Neves, 2000), e um variável não manipulada, ou seja, os níveis de ajustamento pessoa-organização (i.e., baixo e elevado). As quatro condições, expressas em quatro cenários distintos, descreviam uma empresa fictícia, a Digamma, e cada cenário figurava cada uma das orientações culturais. A tabela 3 mostra o número de participantes por condição experimental, e por ajustamento pessoa-organização. No desenho experimental, o investigador pode modificar dimensões ou neste caso, variáveis independentes, a fim, de observar a existência de mudanças/alterações nas variáveis (dependentes) que se pretendem explicar (Íñigo & Rodríguez-Mazo, 2003, cit in Gonçalves, 2011, p. 238),

procurando também estabelecer uma relação de causa-efeito entre as variáveis estudadas, difíceis de obter nos estudos exploratórios/descritivos.

Os quatro cenários foram distribuídos de forma aleatória pelos participantes, cada um representando uma orientação de cultura organizacional diferente. Os cenários criados, e utilizados neste estudo, são classificados, segundo Drenth (1998), como semiartificiais, uma vez que, no desenho experimental (utilizando simulações e *role-playing*) se pretendem assimilar as condições experimentais, representadas nos cenários, às condições reais dos trabalhadores (Gonçalves, 2011).

Para que fosse controlado o enviesamento de género, foi necessária a construção de duas versões diferentes para cada cenário, consoante o género do participante, visto que cada trabalhador só poderia responder à versão que representasse o seu género, variámos o nome do trabalhador descrito, João e Joana. Já numa segunda parte do questionário, foi pedida a opinião pessoal ao participante, no que concerne às questões do ajustamento pessoa-organização, bem-estar e satisfação no trabalho.

Foi solicitada à técnica dos Recursos Humanos, da empresa seleccionada, a distribuição aleatória dos questionários, assim como a explicação presencial dos objetivos, aproveitando para esclarecer a finalidade da investigação. O questionário foi distribuído em formato de papel, pedindo aos participantes a máxima sinceridade nas suas respostas, garantindo o anonimato e a confidencialidade das mesmas. Foi reforçada ao longo do preenchimento a importância da leitura correta do cenário apresentado no início do questionário. Foram também informados de que as respostas individuais não seriam conhecidas, dado que a análise dos dados seria do conjunto de todos os questionários recolhidos. A participação dos sujeitos nesta investigação foi, assim, voluntária, após ser assegurada a confidencialidade das respostas dadas.

Os participantes forneceram dados sobre características demográficas, sobre a sua perceção da cultura organizacional descrita no cenário apresentado, sobre o bem-estar afetivo no trabalho, a satisfação geral no trabalho, e, por último, sobre ajustamento pessoa-organização.

Tabela 3. Número de participantes por condição experimental

	Condição 1 orientação para o apoio	Condição 2 orientação para a inovação	Condição 3 orientação para os objetivos	Condição 4 orientação para as regras	Total
Baixo ajustamento	16	15	17	15	63
Elevado ajustamento	23	24	20	20	87
Total	39	39	37	35	150

6. Procedimento de análise de dados

Após a sua recolha, os dados recolhidos foram introduzidos e analisados no programa estatístico IBM® SPSS® Statistics (versão 21).

A fim de verificar a distribuição normal da amostra, foram também feitos testes Kolmogorov-Smirnov, os resultados mostraram que alguns dos dados não seguem uma distribuição normal (K-S $p < .05$). Apesar da violação do pressuposto da normalidade, os testes paramétricos são razoavelmente tolerantes à violação deste pressuposto quando as amostras são razoavelmente grandes (> 30) (Marôco, 2011; Pallant, 2007; Tabachnick & Fidell, 2007; Jorge, 2013). Assim, uma vez que todas as condições são compostas por mais de 30 casos (condição 1 – condição para apoio= 39; condição 2- condição para inovação= 39; condição 3 – condição para objetivos=37; condição 4 – condição para regras = 35), e sendo a amostra composta por 150 casos (Tabachnick & Fidell, 2007), optou-se por utilizar testes paramétricos para avaliar os objetivos do estudo. O pressuposto da homogeneidade das variâncias foi assegurado pelo teste de Levene (Marôco, 2011; Pallant, 2007), concluindo-se que todas as variáveis são homogêneas.

Capítulo V: Apresentação dos Resultados

1. Estatísticas descritivas e correlações

Relativamente aos resultados obtidos nas estatísticas descritivas, os valores verificados das médias, desvios-padrão e máximos e mínimos das dimensões analisadas são apresentados na tabela 4.

Estes resultados mostram que os valores relativos à Cultura de Objetivos ($M=4.54$; $DP=.741$) e à Cultura de Apoio ($M=4.34$; $DP=.835$) obtiveram uma média significativamente mais elevada do que as restantes (Regras, $M=4.19$; $DP=1.02$; Inovação, $M=3.81$, $DP=.761$). Isto significa que os inquiridos perceberam com maior precisão as culturas de apoio e de objetivos, visto apresentarem médias mais elevadas comparativamente com as restantes variáveis.

Relativamente ao bem-estar afetivo, são as emoções associadas ao entusiasmo ($M=4.00$, $DP=1.00$) e conforto ($M=3.76$, $DP=.849$) que apresentam um índice mais elevado. A ansiedade ($M=2.96$, $DP=.889$) e depressão ($M=2.03$, $DP=.835$) mantêm-se abaixo do ponto médio da escala de resposta. No índice de bem-estar afetivo geral verificou-se uma média de 4.19, o que significa que os inquiridos se sentiriam grande parte do tempo com um elevado bem-estar afetivo (valor 4 na escala de resposta = grande parte do tempo) independentemente da orientação cultural.

Perante os valores indicados na tabela 4 podemos afirmar que em média se verifica a satisfação ($M=3.83$, $DP=.670$) dos trabalhadores com a hipotética organização e orientação cultural, e, quanto ao ajustamento ($M=4.44$, $DP=.834$), os inquiridos reconhecem, ainda que ligeiramente, a existência de um ajustamento entre os seus valores e personalidade, e os da empresa que lhes foi atribuída (valor 4 na escala de resposta = concordo ligeiramente).

Tabela 4. Estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, mínimo e máximo)

Condição experimental	M	DP	Mínimo	Máximo
Cultura de Inovação	3.82	.761	1.50	5.75
Cultura de Apoio	4.34	.835	1	6
Cultura de Objetivos	4.54	.741	2.25	6
Cultura de Regras	4.19	1.02	1.75	6
Ansiedade	2.96	.889	1	6
Conforto	3.76	.849	2	5.67
Depressão	2.03	.835	1	5
Entusiasmo	4.00	1.00	1.33	6
Bem-estar afetivo geral	4.19	.665	1.75	5.67
Satisfação geral	3.83	.670	1	5
Ajustamento pessoa-organização	4.44	.834	1	6

Em termos de correlações, todas as relações entre os tipos de cultura são positivas, sendo que a mais forte se encontra entre a cultura de regras e a cultura de objetivos ($r = .524$), e a mais fraca entre a cultura de regras e a de apoio ($r = .205$). O conforto e o entusiasmo têm uma correlação positiva e regular ($r = .568$), estando negativamente associadas aos restantes indicadores do bem-estar laboral, o mesmo se revela na correlação positiva entre a ansiedade e a depressão ($r = .389$).

O bem-estar afetivo geral apresenta correlações estatisticamente significativas com todas as dimensões, sendo as mais fortes com o ajustamento pessoa-organização ($r = .446$) e com a satisfação geral com o trabalho ($r = .410$). Quanto à relação com as dimensões da cultura, a satisfação apresenta uma maior correlação com as culturas de apoio ($r = .294$) e de objetivos ($r = .223$).

O padrão de correlação entre os tipos de cultura e as dimensões do bem-estar no trabalho revela a existência de correlações negativas entre a cultura de apoio e a depressão ($r = -.303$), e entre a cultura de objetivos e a depressão ($r = -.267$). A ansiedade apresenta uma correlação positiva com a cultura de regras ($r = .186$), o

conforto demonstra uma correlação estatisticamente significativa com a cultura de apoio ($r=.202$), e o entusiasmo apresenta correlações positivas com todas as dimensões da cultura: inovação ($r=.419$), apoio ($r=.337$), objetivos ($r=.282$) e, regras ($r=.247$).

Os resultados mostram que o ajustamento estabelece correlações estatisticamente significativas com todas as dimensões, apresentando correlações negativas com a ansiedade ($r=.232$) e com a depressão ($r=.296$), mostrando correlações positivas com as restantes variáveis, sendo as mais fortes com o entusiasmo ($r=.477$) e com o bem-estar geral no trabalho ($r=.446$), e as mais fracas com a cultura de objetivos ($r=.221$) e com a cultura de regras ($r=.274$).

Tabela 5. Correlações entre as orientações de cultura organizacional, dimensões do bem-estar afetivo, satisfação geral com o trabalho, ajustamento pessoa-organização e Alfas de Cronbach.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Cultura de Inovação	(.573)										
2. Cultura de Apoio	.386**	(.844)									
3. Cultura de Objetivos	.372**	.434**	(.778)								
4. Cultura de Regras	.386**	.205**	.524**	(.842)							
5. Ansiedade	.086	-.111	.059	.186*	(.804)						
6. Conforto	.106	.202*	.121	-.025	-.397**	(.770)					
7. Depressão	-.112	-.303**	-.267**	-.083	.389**	-.300**	(.888)				
8. Entusiasmo	.419**	.337**	.282**	.247**	-.211**	.568**	-.411**	(.941)			
9. Bem-estar afetivo geral	.185*	.294**	.223**	.030	-.665**	.764**	-.671**	.749**	(.864)		
10. Ajustamento	.362**	.301**	.221**	.274**	-.232**	.329**	-.296**	.477**	.446**	(.864)	
11. Satisfação geral	.274**	.256**	.087	.165*	-.178*	.227**	-.320**	.515**	.410**	.421**	(n.a.)

Nota. Na diagonal entre parêntesis encontram-se os valores de consistência interna (*Alfa de Cronbach*); n.a. = não aplicável; ** $p<.001$; * $p<.05$.

2. Verificação da manipulação

A manipulação funcionou como esperado para as quatro condições, a condição 1 - orientação para o apoio (média=4.73; DP=.568; $F(3,146) = 3.230$; $p = .024$), condição 2 - orientação para a inovação (média=4.135; DP=.604; $F(3,146) = 4.843$; $p = .003$), condição 3 - orientação para os objetivos (média= 4.716; DP=.773; $F(3,146) = 3.473$; $p = .018$), e condição 4 - orientação para as regras (média=4.714; DP=.868; $F(3,146) = 24.715$; $p = .000$). Os resultados revelam que os indivíduos percebem de forma correta a orientação organizacional predominante e prevista na manipulação.

3. Verificação das hipóteses

Hipótese 1

Para responder à Hipótese 1, isto é, se a cultura organizacional percebida tem impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, indicando que os níveis de bem-estar afetivo e satisfação serão mais elevados nas condições de cultura de apoio e de inovação, do que nas restantes condições, foi realizada uma análise de variância multivariada (MANOVA).

Os resultados demonstram que não existe um efeito estatisticamente significativo da orientação de cultura organizacional em todas as dimensões do bem-estar total, ansiedade: $F(3,146) = 2.108$; $p = .102$; conforto: $F(3,146) = 2.300$; $p = .080$; depressão: $F(3,146) = .659$; $p = .579$; entusiasmo: $F(3,146) = 2.104$; $p = .102$; bem-estar afetivo geral: $F(3,146) = 2.467$; $p = .064$; e, satisfação: $F(3,146) = 1.589$; $p = .195$.

Embora não se tenham observado diferenças estatisticamente significativas, apresentamos, na Tabela 6, os valores médios do bem-estar no trabalho, em função da condição experimental, e os respectivos desvios-padrão, tendo em conta a sua utilidade para a interpretação dos resultados. Os indivíduos da orientação de apoio apresentaram níveis mais elevados de conforto ($M = 3.949$; $DP = .669$), de entusiasmo ($M = 4.162$; $DP = .929$), bem-estar afetivo geral ($M = 4.387$; $DP = .548$), e satisfação ($M = 3.97$, $DP = .584$). Os indivíduos da orientação para a inovação demonstraram, também, níveis mais elevados nas dimensões de conforto ($M = 3.915$; $DP = .884$), de entusiasmo ($M = 4.205$; $DP = .900$), bem-estar afetivo geral ($M = 4.263$; $DP = .642$), e satisfação ($M = 3.90$; $DP = .552$). Por sua vez, os indivíduos da orientação para os objetivos apresentam níveis mais elevados na dimensão ansiedade ($M = 3.171$; $DP =$

1.044), sendo que, os indivíduos da orientação para as regras apresentam, por sua vez, níveis elevados de ansiedade (M=3.048; DP=.871) e depressão (M= 2.124; DP=.792).

Desta forma, são os indivíduos das orientações para o apoio e para a inovação que apresentam níveis mais elevados de bem-estar afetivo e satisfação (ver Tabela 6). E, conseqüentemente, os indivíduos das orientações para os objetivos e para as regras apresentam os níveis mais baixos de bem-estar afetivo geral (orientação para os objetivos: M=4.065, DP=.803; e, orientação para as regras: M= 4.031; DP=.604).

Os nossos resultados não corroboram a hipótese estipulada para ambas as orientações culturais, contudo as médias verificadas vão no sentido da mesma.

Tabela 6. Resultados das médias e desvios padrão do bem-estar no trabalho em função da condição experimental

Variáveis Dependentes	Condição	N	Média	Desvio Padrão
Ansiedade	Condição 1 Orientação para o apoio	39	2.684	.783
	Condição 2 Orientação para a inovação	39	2.966	.805
	Condição 3 Orientação para os objetivos	37	3.171	1.044
	Condição 4 Orientação para as regras	35	3.048	.871
Conforto	Condição 1 Orientação para o apoio	39	3.949	.669
	Condição 2 Orientação para a inovação	39	3.915	.884
	Condição 3 Orientação para os objetivos	37	3.549	.917
	Condição 4 Orientação para as regras	35	3.600	.869
Depressão	Condição 1 Orientação para o apoio	39	1.880	.751
	Condição 2 Orientação para a inovação	39	2.102	.813
	Condição 3 Orientação para os objetivos	37	2.027	.979
	Condição 4 Orientação para as regras	35	2.124	.792

Entusiasmo	Condição 1 Orientação para o apoio	39	4.162	.929
	Condição 2 Orientação para a inovação	39	4.205	.900
	Condição 3 Orientação para os objetivos	37	3.909	1.148
	Condição 4 Orientação para as regras	35	3.695	.981
Bem-estar afetivo geral	Condição 1 Orientação para o apoio	39	4.387	.548
	Condição 2 Orientação para a inovação	39	4.263	.642
	Condição 3 Orientação para os objetivos	37	4.065	.803
	Condição 4 Orientação para as regras	35	4.031	.604
Satisfação geral	Condição 1 Orientação para o apoio	39	3.97	.584
	Condição 2 Orientação para a inovação	39	3.90	.552
	Condição 3 Orientação para os objetivos	37	3.78	.712
	Condição 4 Orientação para as regras	35	3.66	.802

Hipótese 2

A hipótese 2 prediz que o ajustamento pessoa-organização tem impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, no sentido em que os níveis de bem-estar e satisfação no trabalho serão superiores quando o sujeito percebe um nível elevado de ajustamento entre os seus valores e os da organização. Dividimos em dois grupos, a variável ajustamento pessoa-organização, sendo o primeiro grupo composto pelos indivíduos que manifestaram um nível baixo de ajustamento pessoa-organização (N=63), e o segundo, composto pelos que revelam um elevado ajustamento pessoa-organização (N=87). Foi utilizado o percentil 50 para proceder a uma divisão equilibrada da variável em dois grupos.

Foi realizado um teste *t-Student* para amostras independentes com o objetivo de verificar a existência de diferenças entre os grupos ao nível dos resultados obtidos.

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas do ajustamento pessoa-organização em todas as dimensões do bem-estar afetivo no trabalho (ansiedade: $t(148) = 2.077$; $p=.040$); conforto: $t(148) = -3.842$; $p=.000$); depressão: t

(148) =2.565;p=.011; entusiasmo: $t(148) = -5.711$; $p=.000$; bem-estar afetivo geral: $t(148) = -4.963$; $p=.000$). Quanto à satisfação, verificou-se a violação do pressuposto da homogeneidade de variâncias ($F(148) =16.711$; $p=.000$), desta forma, a estatística de teste utilizada foi a que não assume a igualdade das variâncias. Assim, foram encontrados efeitos estatisticamente significativos do ajustamento pessoa-organização na satisfação geral no trabalho: $t(148) = -5.282$; $p=.000$. Desta forma, os níveis de satisfação são significativamente diferentes entre indivíduos com elevado ajustamento e com baixo ajustamento ($M=3.51$; $DP=.716$).

Os resultados (ver tabela 7) demonstram que os indivíduos com um baixo ajustamento pessoa-organização apresentam níveis mais elevados de ansiedade ($M=3.138$; $DP=.961$) e de depressão ($M=2.233$; $DP=.856$). Enquanto os indivíduos com um elevado ajustamento pessoa-organização apresentam níveis mais elevados no conforto ($M=3.977$; $DP=.779$), entusiasmo ($M=4.364$; $DP=.836$), bem-estar afetivo geral ($M=4.405$; $DP=.547$) e satisfação ($M=4.07$; $DP=.524$).

Assim, os nossos resultados corroboram a Hipótese 2, uma vez que se verificou que o nível de bem-estar no trabalho, tanto afetivo, como cognitivo, era superior quando os indivíduos revelaram um elevado ajustamento pessoa-organização.

Tabela 7. Resultados das médias do bem-estar no trabalho em função do nível de ajustamento pessoa-organização

Variáveis Dependentes	Ajustamento pessoa-Organização	N	Média	Desvio Padrão
Ansiedade	Baixo ajustamento	63	3.138	.961
	Elevado ajustamento	87	2.835	.816
Conforto	Baixo ajustamento	63	3.460	.858
	Elevado ajustamento	87	3.977	.779
Depressão	Baixo ajustamento	63	2.233	.856
	Elevado ajustamento	87	1.885	.792
Entusiasmo	Baixo ajustamento	63	3.503	1.006

	Elevado ajustamento	87	4.364	.836
Bem-estar	Baixo ajustamento	63	3.898	.704
afetivo geral	Elevado ajustamento	87	4.405	.547
Satisfação	Baixo ajustamento	63	3.51	.716
geral	Elevado ajustamento	87	4.07	.524

Hipótese 3

A hipótese 3 prediz que o impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderado pelo nível de ajustamento pessoa-organização, no sentido em que a cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar afetivo e de satisfação quando o ajustamento pessoa-organização for mais elevado. Para tal, recorreu-se a uma análise de variância multivariada (MANOVA).

Foi utilizado o percentil 50 para proceder à divisão da variável ajustamento individuo-organização, sendo um grupo composto pelos indivíduos que manifestaram um nível baixo de ajustamento pessoa-organização (N=63), e outro, constituído pelos indivíduos com elevado ajustamento pessoa-organização (N=87).

Não foram encontrados efeitos de interação significativos em nenhuma das dimensões do bem-estar total, ansiedade: $F(3,142) = .839$, $p = .475$; conforto: $F(3,142) = .929$, $p = .429$; depressão: $F(3,142) = 1.205$, $p = .310$; entusiasmo: $F(3,142) = 1.367$, $p = .255$; bem-estar afetivo geral: $F(3,142) = 1.557$, $p = .203$; e, satisfação: $F(3,142) = .580$, $p = .629$. O que significa, portanto, que a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar não é moderada pelo fator ajustamento.

Analisando os efeitos do ajustamento e da cultura organizacional separadamente verificamos, através dos resultados, que o ajustamento tem um efeito estatisticamente significativo sobre todas as dimensões do bem-estar total (ansiedade: $F(3,142) = 4.210$, $p = .042$; conforto: $F(3,142) = 14.468$, $p = .000$; depressão: $F(3,142) = 6.537$, $p = .012$; entusiasmo: $F(3,142) = 32.747$, $p = .000$; bem-estar afetivo geral: $F(3,142) = 24.942$, $p = .000$) e na satisfação: $F(3,142) = 30.471$, $p = .000$); e que a cultura organizacional percebida tem um efeito estatisticamente significativo no entusiasmo ($F(3,142) = 2.558$, $p = .058$); e no bem-estar afetivo ($F(3,142) = 3.010$, $p = .032$).

Efetivamente a nossa hipótese não foi corroborada, contudo, como é visível nas tabelas 8, 9, 10, 11, 12 e 13, e na figura 4, a cultura organizacional percebida produz nos indivíduos que percebem um elevado ajustamento pessoa-organização níveis médios significativamente superiores de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo, e satisfação, contrariamente aos indivíduos com níveis baixos de ajustamento, que apresentam níveis médios significativamente superiores de ansiedade e depressão.

Tabela 8. Resultados das médias da ansiedade em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.

Variável Dependente: ansiedade				
Condição experimental	Ajustamento	Média	Desvio Padrão	N
Condição apoio	Baixo Ajustamento	2.646	.821	16
	Elevado Ajustamento	2.710	.774	23
Condição inovação	Baixo Ajustamento	3.133	.785	15
	Elevado Ajustamento	2.861	.816	24
Condição objetivos	Baixo Ajustamento	3.451	1.073	17
	Elevado Ajustamento	2.933	.983	20
Condição regras	Baixo Ajustamento	3.311	1.004	15
	Elevado Ajustamento	2.850	.721	20

Tabela 9. Resultados das médias do conforto em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.

Variável Dependente: conforto				
Condição experimental	Ajustamento	Média	Desvio Padrão	N
Condição apoio	Baixo Ajustamento	3.854	.655	16
	Elevado Ajustamento	4.015	.685	23
Condição inovação	Baixo Ajustamento	3.622	1.075	15
	Elevado Ajustamento	4.097	.705	24
Condição objetivos	Baixo Ajustamento	3.196	.808	17
	Elevado Ajustamento	3.850	.914	20
Condição regras	Baixo Ajustamento	3.178	.722	15
	Elevado Ajustamento	3.917	.851	20

Tabela 10. Resultados das médias da depressão em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.

Variável Dependente: depressão				
Condição experimental	Ajustamento	Média	Desvio Padrão	N
Condição apoio	Baixo Ajustamento	2.042	.824	16
	Elevado Ajustamento	1.768	.692	23
Condição inovação	Baixo Ajustamento	2.178	.699	15
	Elevado Ajustamento	2.056	.888	24
Condição objetivos	Baixo Ajustamento	2.451	1.196	17
	Elevado Ajustamento	1.667	.562	20

Condição regras	Baixo Ajustamento	2.244	.541	15
	Elevado Ajustamento	3.917	.851	20

Tabela 11. Resultados das médias do entusiasmo em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.

Variável Dependente: entusiasmo

Condição experimental	Ajustamento	Média	Desvio Padrão	N
Condição apoio	Baixo Ajustamento	3.750	.882	16
	Elevado Ajustamento	4.449	.868	23
Condição inovação	Baixo Ajustamento	3.911	1.042	15
	Elevado Ajustamento	4.389	.766	24
Condição objetivos	Baixo Ajustamento	3.216	1.148	17
	Elevado Ajustamento	4.500	.769	20
Condição regras	Baixo Ajustamento	3.156	.765	15
	Elevado Ajustamento	4.100	.9433	20

Tabela 12. Resultados das médias do bem-estar afetivo geral em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.

Variável Dependente: bem-estar afetivo geral

Condição experimental	Ajustamento	Média	Desvio Padrão	N
Condição apoio	Baixo ajustamento	4.229	.5448	16
	Elevado ajustamento	4.496	.5339	23

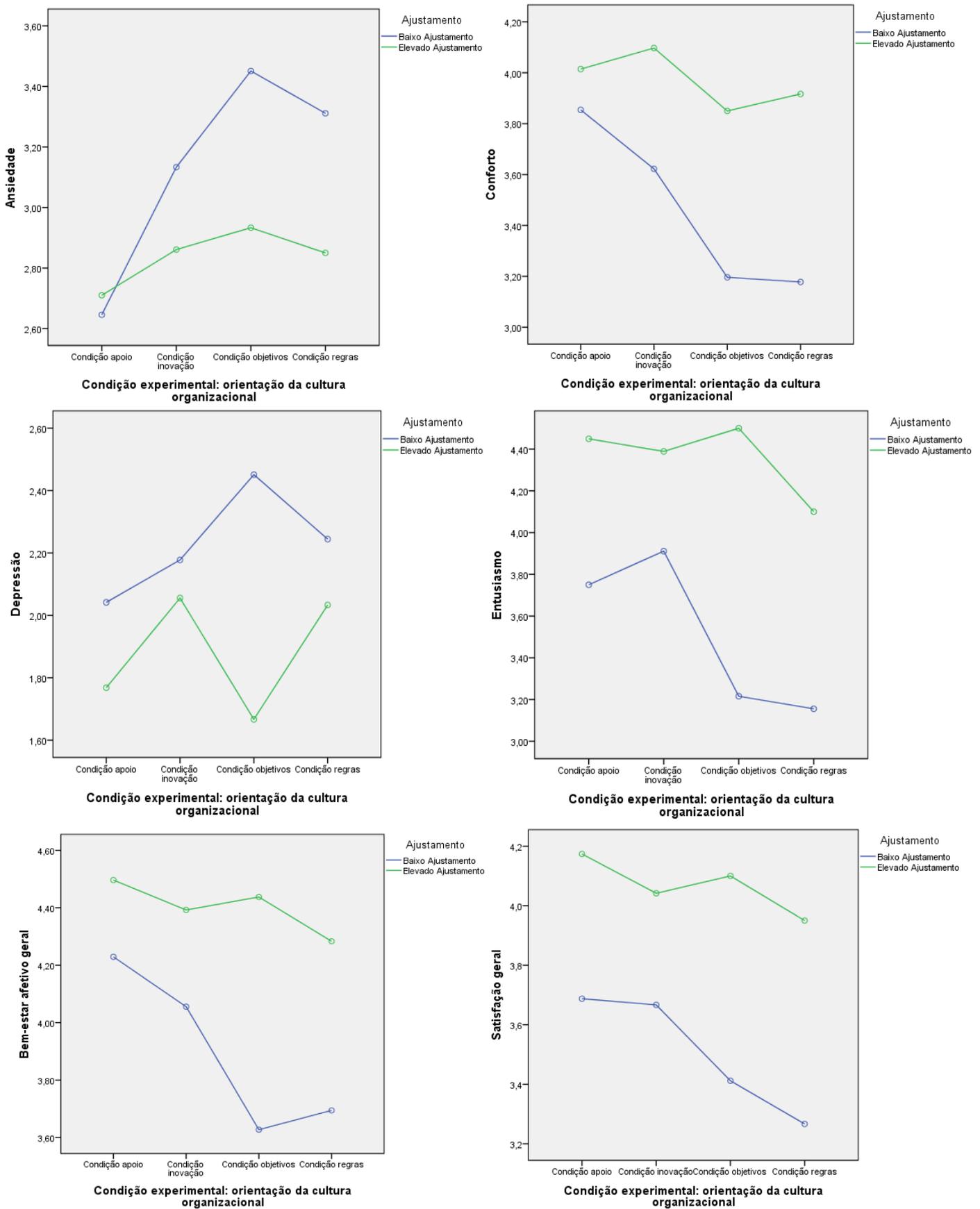
Condição inovação	Baixo ajustamento	4.056	.7005	15
	Elevado ajustamento	4.392	.5802	24
Condição objetivos	Baixo ajustamento	3.628	.8182	17
	Elevado ajustamento	4.438	.5836	20
Condição regras	Baixo ajustamento	3.694	.5796	15
	Elevado ajustamento	4.283	.4981	20

Tabela 13. Resultados das médias da satisfação geral em função da orientação cultural e do nível de ajustamento pessoa-organização.

Variável Dependente: satisfação geral

Condição experimental	Ajustamento	Média	Desvio Padrão	N
Condição apoio	Baixo Ajustamento	3.69	.479	16
	Elevado Ajustamento	4.17	.576	23
Condição inovação	Baixo Ajustamento	3.67	.617	15
	Elevado Ajustamento	4.04	.464	24
Condição objetivos	Baixo Ajustamento	3.41	.795	17
	Elevado Ajustamento	4.10	.447	20
Condição regras	Baixo Ajustamento	3.27	.884	15
	Elevado Ajustamento	3.95	.605	20

Figura 4. Representações gráficas das médias do bem-estar afetivo e satisfação segundo a condição experimental e o nível de ajustamento pessoa-organização



Capítulo VI - Discussão dos Resultados

Como foi possível observar ao longo desta investigação, a vida laboral tem cada vez mais um papel dominante no dia-a-dia dos indivíduos. O presente estudo pretende contribuir para a investigação sobre o impacto da cultura organizacional nos níveis de bem-estar (afetivo e cognitivo) e para a compreensão do papel que o ajustamento pessoa-organização desempenha nesta relação. A presente investigação, desenvolvida em *design* experimental proporciona-nos informação pertinente acerca do efeito da manipulação da variável cultura organizacional.

De acordo com os resultados alcançados neste estudo, a Hipótese 1 que sugere que a cultura organizacional percebida tem impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho (ou seja, os níveis de bem-estar afetivo e de satisfação laboral são mais elevados nas condições de cultura de apoio e de inovação), não foi corroborada, uma vez que, a cultura organizacional não revela impacto significativo nos níveis de bem-estar afetivo e de satisfação no trabalho. Embora não tenham sido encontrados efeitos significativos, os dados obtidos vão ao encontro da hipótese estipulada, já que os indivíduos da orientação de apoio apresentam níveis mais elevados de conforto ($M=3.949$; $DP=.669$), de entusiasmo ($M=4.162$; $DP=.929$), bem-estar afetivo geral ($M=4.387$; $DP=.548$), e satisfação ($M=3.97$, $DP=.584$), e os indivíduos da orientação para a inovação demonstram níveis mais elevados nas dimensões de conforto ($M=3.915$; $DP=.884$), de entusiasmo ($M=4.205$; $DP=.900$), bem-estar afetivo geral ($M=4.263$; $DP=.642$), e satisfação ($M=3.90$; $DP=.552$). Desta forma, são os indivíduos das orientações para o apoio e para a inovação que apresentam níveis mais elevados de bem-estar afetivo e satisfação (ver Tabela 6), havendo uma maior tendência para que os indivíduos das orientações para os objetivos e para as regras apresentem níveis mais elevados de ansiedade e depressão. Os resultados suportam, de certa forma, os estudos anteriormente efetuados (e.g. Cameron & Freeman, 1991; Neves, 2000; Gonçalves, 2011), que associam as culturas de apoio e inovação a níveis mais elevados de satisfação, entusiasmo, conforto e bem-estar afetivo geral (e.g. Cameron & Freeman, 1991; Gonçalves, 2011)

Os dados obtidos apoiam a Hipótese 2, que prediz que o ajustamento pessoa-organização tem impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho (níveis de bem-estar afetivo e satisfação serão superiores quando o sujeito percecionar um nível elevado de ajustamento para com a organização). Após a divisão realizada, a fim de repartir o ajustamento pessoa-organização em dois grupos (utilizando o percentil 50),

de elevado e baixo ajustamento, os dados confirmam os resultados encontrados nos estudo previamente realizados (Gonçalves, 2011; Conceição, 2013), uma vez que os indivíduos com um baixo ajustamento revelaram níveis mais elevados de ansiedade e depressão, e os indivíduos no grupo do elevado ajustamento apresentaram níveis mais elevados de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral e satisfação laboral. Tal como foi defendido por estudos como o de Conceição (2013) e Gonçalves (2011) que sustentaram a ideia de que o ajustamento pessoa-organização se associa de forma positiva com o bem-estar no trabalho ou seja, quando os trabalhadores percecionavam níveis de elevado ajustamento a satisfação, o conforto e o entusiasmo aumentavam, apresentando baixos níveis de depressão e ansiedade; o estudo de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), que defenderam que o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores são provenientes de um elevado ajustamento pessoa-organização, e como o de Amos e Weathington (2008), onde obtiveram resultados semelhantes, suportando a tese de que a congruência entre os valores do trabalhador com os da empresa se associa positivamente com a satisfação com o trabalho e com o comprometimento dos trabalhadores. Desta forma, podemos afirmar que o ajustamento pessoa-organização tem impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, ou seja, os indivíduos com elevado índice de ajustamento para com a organização apresentam níveis de bem-estar afetivos e de satisfação superiores aos restantes indivíduos.

No que concerne à forma como a relação entre cultura organizacional e o bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderada pelo ajustamento pessoa-organização, os dados não corroboram a Hipótese 3, que prediz que o impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderado pelo nível de ajustamento pessoa-organização (ou seja, a cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar afetivo e de satisfação quando o ajustamento pessoa-organização for mais elevado). Utilizando o percentil 50 procedeu-se à divisão equilibrada da variável ajustamento pessoa-organização em dois grupos, o de elevado ajustamento e o de baixo ajustamento. Apesar de não se terem verificado efeitos estatisticamente significativos, é visível que a cultura organizacional percebida produz, nos indivíduos que percecionam um elevado ajustamento pessoa-organização, níveis médios significativamente superiores de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral, e satisfação laboral, contrariamente aos indivíduos com níveis baixos de ajustamento. Importa ainda realçar que o ajustamento pessoa-organização tem um efeito estatisticamente significativo em todas as dimensões do bem-estar, tanto afetivo,

como cognitivo, e que a cultura organizacional apresenta um efeito significativo no entusiasmo e bem-estar afetivo geral. Os resultados vão assim ao encontro de estudos anteriormente efetuados, que têm vindo a incluir a variável ajustamento pessoa-organização como moderadora da relação entre cultura organizacional e o bem-estar afetivo e cognitivo. Não existe, de facto, efeito moderador do ajustamento, contudo a perceção de níveis mais elevados de ajustamento parecem promover estados afetivo-emocionais positivos em culturas que se baseiam no apoio, colaboração, ênfase nas relações humanas, flexibilidade e o grupo (e.g. Lincoln, Hanada & Olson, 1981; Tzeng, Ketefian & Redman, 2002; Gonçalves, 2011; Conceição, 2013).

Conclusões

A análise dos resultados do presente estudo fornece indicadores de que o ajustamento pessoa-organização tem impacto no bem-estar, afetivo e cognitivo, dos trabalhadores. Os indivíduos que percebem um ajustamento elevado, dos seus valores com os da organização, apresentam níveis de conforto, entusiasmo e bem-estar afetivo geral superiores aos dos indivíduos que percebem um baixo ajustamento pessoa-organização, o mesmo ocorre com a satisfação laboral, dado que, os indivíduos apresentam níveis mais elevados de satisfação quando percebem um elevado ajustamento pessoa-organização.

Relativamente à aposta no ajustamento pessoa-organização, os resultados reforçam a importância deste processo na vida laboral, evidenciando o seu impacto nos níveis de bem-estar e satisfação dos trabalhadores. Constitui-se por isso como um aspeto a considerar nas empresas, que cada vez mais se interessam pelos resultados positivos que advêm do ajustamento entre os valores do trabalhador e os da organização.

Os resultados alcançados não permitiram a confirmação de que a cultura organizacional tem impacto no bem-estar afetivo e cognitivo do trabalhador, uma vez que não foram encontrados efeitos estatisticamente significativos da cultura organizacional no bem-estar afetivo e na satisfação. Contudo, com o intuito de explorar um pouco mais esta relação, foram encontrados resultados que vão encontro da hipótese estipulada (H1). Os indivíduos pertencentes a culturas mais direcionadas para a flexibilidade, para a coesão, compromisso e adaptação, como é o caso da cultura de apoio e da cultura de inovação, revelam estados afetivo-emocionais mais positivos, alcançando níveis de entusiasmo, conforto, bem-estar afetivo geral e satisfação laboral superiores aos dos indivíduos pertencentes a culturas como a de regras e de objetivos. Neste sentido, os resultados permitem o reconhecimento de que organizações que se baseiem em culturas que enaltecem o grupo, o apoio e as relações interpessoais se associam a melhores resultados individuais, coletivos e organizacionais (Cameron & Freeman, 1991).

Analisando a forma como a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderada pelo ajustamento pessoa-organização, verificou-se que a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar (afetivo e cognitivo) não é moderada pelo ajustamento pessoa-organização. Contudo, a cultura organizacional percebida produz, nos indivíduos com um elevado ajustamento pessoa-organização,

níveis médios significativamente superiores de conforto, entusiasmo e bem-estar afetivo, contrariamente aos indivíduos com níveis baixos de ajustamento, que apresentam níveis médios significativamente superiores de ansiedade e depressão. Curiosamente, o ajustamento pessoa-organização ocupou um lugar de relevo nos resultados alcançados, apresentando um efeito significativo em todas as dimensões do bem-estar afetivo e na satisfação com o trabalho, independentemente da orientação cultural, assumindo aqui um papel relevante do ajustamento entre os valores do indivíduo e os da organização, visto que quanto maior for o ajustamento dos trabalhadores, mais elevados serão os níveis de conforto, entusiasmo e satisfação dos trabalhadores.

Os resultados sustentam assim, acima de tudo, a ideia que vem sendo descrita no rumo dos estudos anteriormente efetuados (e.g. Cameron & Freeman, 1991; Chatman & Caldwell, 1991; Sena, 2000; Tzeng, Ketefian & Redman, 2002; Amos & Weathington, 2008; Gonçalves, 2011; Conceição, 2013), de que o ajustamento pessoa-organização parece ter impacto no bem-estar afetivo e cognitivo dos indivíduos. E, ainda que não tenham sido encontrados efeitos significativos na relação entre cultura organizacional e o ajustamento pessoa-organização, a cultura organizacional proporciona aos indivíduos com elevado ajustamento níveis mais elevados de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral, e satisfação laboral, comparativamente com os indivíduos com níveis mais baixos de ajustamento, tal como se evidenciou na literatura já existente (e.g. Lincoln, Hanada & Olson, 1981; Tzeng, Ketefian & Redman, 2002; Gonçalves, 2011; Conceição, 2013).

Torna-se assim, cada vez mais, essencial o desenvolvimento de investigações acerca das temáticas aqui analisadas, no sentido de promover uma maior compreensão e um maior entendimento das suas funções, vantagens e limitações na vida quotidiana de um trabalhador ativo.

Neste sentido, e numa visão mais prática, os resultados deste estudo demonstram que o investimento numa cultura organizacional orientada para o apoio ou para a inovação, onde se enalteçam aspetos como a flexibilidade, a coesão, o grupo, a cooperação, a preocupação com o interno da organização, a fomentação da criatividade e a capacidade adaptativa, parece fomentar melhores resultados para os trabalhadores, e, conseqüentemente para a organização. E que o investimento em políticas que enalteçam, e que acima de tudo, promovam o ajustamento do trabalhador para com a organização parecem estar associadas a resultados mais produtivos para a organização e para o trabalhador, uma vez que elevados níveis de

ajustamento parecem estar associados a elevados níveis de bem-estar afetivo e cognitivo do trabalhador.

Tal como todas as investigações, também o nosso estudo apresenta limitações. Como o facto de terem sido considerados cenários experimentais assentes em apenas uma condição de cultura organizacional, pois, em certas organizações multifacetadas com diferentes categorias profissionais, poderão emergir subculturas ou até mesmo combinações de vários perfis pertencentes às quatro orientações culturais do modelo dos valores contrastantes. Esta abordagem que sustenta a existência de uma combinação de perfis tem vindo a ser explorada, contudo com a investigação ainda se encontra numa fase prematura (eg. Gonçalves, 2011). Outra limitação provém do presente estudo ser realizado em contexto experimental, condicionando a generalização de resultados para o contexto de trabalho, contudo, existem evidências de que estudos realizados em regime de laboratório e estudos de campo apresentam resultados de qualidade semelhante (Gonçalves, 2011). Apesar de ser um notável ponto de partida para estudos mais aprofundados sobre as temáticas analisadas, o uso de uma amostra por conveniência, e, o facto, do estudo ter sido aplicado numa única empresa, limitam a generalização dos resultados para o universo empresarial.

No que concerne a estudos futuros, tendo em conta que utilizámos a variável satisfação no trabalho apenas numa perspetiva unidimensional, analisando a satisfação como uma atitude geral do indivíduo em relação ao trabalho/organização, seria relevante abordar a satisfação laboral numa perspetiva multidimensional, assimilando também outras facetas/dimensões da satisfação, para uma análise mais profunda e completa de outros aspetos específicos do trabalho (e.g. remuneração, condições de trabalho) (Cunha et al., 2007). Continuando o estudo acerca da relação entre cultura organizacional e o bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, e do papel que o ajustamento pessoa-organização representa nesta relação, com o intuito de preservar a abordagem experimental, recomenda-se a aplicação deste estudo a um maior número de empresas, sendo conduzido em diversas regiões do país, em distintos ramos do mercado, e em organizações públicas e privadas. Outra sugestão é a inclusão de outras variáveis moderadoras, como por exemplo, o ajustamento pessoa-função ou ajustamento pessoa-supervisor, que têm sido utilizadas em algumas investigações, e que têm resultado em dados muito interessantes (Carless, 2005; Kristof-Brown et al., 2005; Vianen, Shen & Chuang, 2011).

Referências bibliográficas

- Ahmad, K., & Veerapandian, K. (2012). The mediating effect of person-environment fit on the relationship between organisational culture and job satisfaction. *International Journal of Psychological Studies*, 4(1), 91-102.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5 (3) , 193-226.
- Almeida, H., & Orgambídez-Ramos, A. (2015). *Comportamento Organizacional – Guia de Apoio ao Estudante Universitário (2ª ed.)*. Faro: Sílabas & Desafios–Unipessoal, Lda.
- Alexander, L. (2013). *How to Incorporate Wellness Coaching into Your Therapeutic Practice: A Handbook for Therapists and Counsellors*. London: Singing Dragon.
- Amos, E., & Weathington, B. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- Bate, S. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Brayfield, B., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Berry, L., & Mirabito, A. (2011). Partnering for Prevention with Workplace Health Promotion Programs. *Mayo Clinic Proceedings*, 86(4), 335–337. doi: 10.4065/mcp.2010.0803
- Bretz, R., Boudreau, J., & Judge, T. (1993). *Job Search Behavior of Employed Managers*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Brockman, B., & Morgan, R. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, 34 (2), 385-419.
- Cable, D., & Judge, T. (1995). *The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions*. Ithaca, NY: Cornell University.

Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Ed.), *Research in Organizational Change and Development, Volume 5*, 23-58.

Carless, S. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429. doi:10.1348/096317905X25995

Catanzaro, D., Moore, H., & Marshall, T. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25, 649-662.

Chambel, M. (2005). *Stress e bem-estar nas organizações*. Lisboa: Climepsi Editores.

Chatman, J. (1991). *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. Cornell University.

Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14(3), 333-349.

Conceição, R. (2013). *The Relationship Between Organizational Culture and Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit*. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa: Dissertação de Mestrado.

Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª Ed.)*. Edições Sílabo, Lda.

De Bono, S., Heling, G., & Borg, M. (2013). Organizational culture and its implications for infection prevention and control in healthcare institutions. *Journal of Hospital Infection* 86, 1-6.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publishing.

Denison D., & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor: Aviat.

Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science* 6 (2), 204–23.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.

Gambi, L., Gerolamo, M., & Carpinetti, L. (2013). A Theoretical Model of the Relationship Between Organizational Culture and Quality Management Techniques. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 334-339. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.438

Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa: Tese de Doutoramento.

Gonçalves, S. (2014). Cultura Organizacional. In S. Gonçalves. (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. (465-499). Lisboa: Factor

Gonçalves, S., & Neves, J. (2011). Factorial Validation of Warr's (1990) Well-Being Measure: A Sample Study on Police Officers. *Psychology*, 2 (7) 706-712.

Gonçalves, S. (2013). *Stress e bem-estar no trabalho: da definição aos modelos teóricas*. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho.

Griffith- Kranenburg, D. (2013). *The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMES in Suriname, with job satisfaction as a mediator*. Maastricht: Maastricht School of Management

Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621.

Hulin, C., & Judge, T. (2003). Job attitudes. In Borman, W., Ilgen, D. & Klimosky, R. (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational psychology* (p.255-276). Hoboken, NJ: Wiley.

Iñigo, D., & Rodríguez-Mazo, F. (2003). Métodos de investigación en Psicología de las Organizaciones. In Rodriguez, F.G. & Alcover, C.M. (Orgs.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (109-134). Madrid: Alianza Editorial.

Jorge, A. (2013). *Efeitos do conflito interparental na relação de namoro de jovens adultos*. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia: Dissertação de Mestrado.

Judge, T., & Hulin, C. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple-source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67-98.

Judge, T., & Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. In M. Eid, & R. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being* (393-413). New York: Guilford Publications.

Judge, T., & Watanaba, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.

Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., Dran, G., & Stanton, J. (2004). Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. *Library Trends*, 53(1), 33-53.

Kim, J., Kim, C., & Kim, J. (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography*, 17, 201-206.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342.

Kristof, A. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*, 1-49.

Limpanitgul, T., Jiritmintree, A., Robson, M., & Boonchoo, P. (2013). Job attitudes and prosocial service behavior: A test of the moderating role of organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *20*, 5-12.

Lincoln, J., Hanada, M., & Olson, J. (1981). Cultural orientations and individual reactions to organizations: A study of employees of Japanese-owned firms. *Administrative Science Quarterly*, *26*, 93-115.

Locke, E. (1986). Generalizing from laboratory to field: Ecological validity or abstraction of essential elements. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings: Research findings from industrial-organizational psychology, organizational behavior, and human resource management*. Lexington, MA: Lexington Books.

MacIntosh, E., & Doherty, A. (2009). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, *13*, 106-117.

Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-relates affectivewell-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress*, *21* (3), 197-219.

Marôco, J. (2011). *Análise estatística com utilização do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Meirinhos, V., & Rodrigues, A. (2014). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Porto: Vida Económica.

Mohrman, A., Ledford, G., Lawler III, E., & Mohrman, S. (1993). *Quality of work life and employee involvement*. University of Southern California, Los Angeles.

- Neves, J., & Lopes, A. (2000). Cultura Organizacional, satisfação e Cidadania Organizacional. In Gomes, A., Caetano, A., Keating, J. & Cunha, M. (Ed.). *Organizações em Transição. Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2015). *Cultura Organizacional no IST*. Jornadas sobre a Cultura Organizacional no Técnico IST. Instituto Universitário de Lisboa.
- O'Reilly III, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management*, 34 (3), 487-516.
- Ortner, S. (1984). Theory in Anthropology since the Sixties. *Comparative Studies in Society and History*, 26(1), 126-166.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Berkshire: Open University Press.
- Pepe, A. (2015). *Relatório de Estágio: Câmara Municipal de Évora*.
- Pereira, A. (2002). *Burnout: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-Estar do Trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional (2ª ed.)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4),570-581.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior (15th Ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Rynes, S., Bretz, R., & Gerhart, B. (1991). *The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.

Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 25 (2), 3-16.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3ª Ed.)*. Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Sena, P. (2000). *Avaliação Empírica da Cultura, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional numa Cadeia de Health Clubs*. Universidade do Porto: Dissertação de Mestrado.

Smith, F., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics (5th Ed.)*. Boston: Pearson Education, Inc. ISBN:0-205-45938-2.

Trice, H., & Beyer, J. 1984. Studying Organizational Cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.

Tzeng, H., Ketefian, S., & Redman, R. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39(1), 79-84.

Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 473-489.

Vianen, A., Shen, C., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 906–926. doi: 10.1002/job.726

Warr, P. (1999). *Well - Being and the Workplace*. In Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (Ed). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

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.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, 63, 763-771.

Anexos

**Anexo A – Questionário de Cultura Organizacional- Adaptação do Questionário
FOCUS (First organizational Culture Unified Search)**

Agora que acaba de ler o texto, tente colocar-se no lugar do/da João/Joana.

Se você fosse o/a João/Joana, qual seria a sua posição face às afirmações abaixo apresentadas?

Indique a **frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada pela Digamma**, colocando uma cruz, **X**, no número que melhor corresponde à sua resposta:

(Note que esta escala tem **6 possibilidades de resposta**). Responda, por favor, a todas as questões.

		De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
		1	2	3	4	5	6
1.	ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)						
2.	COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)						
3.	OBJETIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)						
4.	ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)						
5.	ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)						
6.	PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)						
7.	CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)						
8.	PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)						
9.	FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)						
10.	FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)						
11.	APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)						
12.	CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)						

13.	EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)						
14.	APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)						
15.	PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)						
16.	RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)						

Anexo B – Escala de Bem-estar no trabalho - IWP Multi-affect Indicator

Deverá agora pensar na organização descrita, e ponderar a sua resposta de acordo com a sua própria opinião pessoal.

Gostaríamos de lhe perguntar se trabalhasse na Digamma **em que medida se sentiria como descrito abaixo?** (coloque uma cruz, X, no número que melhor corresponde à sua resposta)

		Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo
		1	2	3	4	5	6
1.	Tenso/a						
2.	Ansioso/a						
3.	Preocupado/a						
4.	Confortável						
5.	Calmo/a						
6.	Descontraído/a						
7.	Deprimido/a						
8.	Melancólico/a						
9.	Infeliz						
10.	Motivado/a						
11.	Entusiasmado/a						
12.	Otimista						

Anexo C – Escala de Satisfação geral no Trabalho

Deverá agora pensar **na organização descrita**, e ponderar a sua resposta **de acordo com a sua própria opinião pessoal**.

Gostaríamos de lhe perguntar se trabalhasse na Digamma **em que medida se sentiria satisfeito/a com a organização?** (coloque uma cruz, **X**, no número que melhor corresponde à sua resposta)

Muito Insatisfeito/a <input type="checkbox"/> 1	Insatisfeito/a <input type="checkbox"/> 2	Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a <input type="checkbox"/> 3	Satisfeito/a <input type="checkbox"/> 4	Muito Satisfeito/a <input type="checkbox"/> 5
---	---	--	---	---

Anexo D – Escala de Ajustamento Percebido Pessoa-Organização

Deverá agora pensar **na organização descrita**, e ponderar a sua resposta **de acordo com a sua própria opinião pessoal**.

Gostaríamos de lhe perguntar **em que medida concorda ou discorda** com as afirmações em baixo apresentadas. (coloque uma cruz, **X**, no número que melhor corresponde à sua resposta)

		Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5	6
1	Sinto que os meus valores vão de encontro com os valores da Digamma						
2	Os valores e “personalidade” da Digamma refletem os meus próprios valores e personalidade						
3	Os meus valores vão de encontro com os valores dos restantes elementos da Digamma						