



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO
LABORAL NUMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL**

Cecília Maria Covelo Magalhães

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Prof.^a Dra. Ana Maria Nunes Galvão

Prof.^a Dra. Paula Odete Fernandes

Bragança, julho de 2021.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO
LABORAL NUMA IPSS**

Cecília Maria Covelo Magalhães

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Prof. Dra. Ana Maria Nunes Galvão

Prof. Dra. Paula Odete Fernandes

Bragança, julho de 2021.

Resumo

Neste estudo participaram 90 colaboradores, de um total de 103 colaboradores, da Obra Social Padre Miguel (OSPM), em Bragança. Sendo que o objetivo deste estudo foi avaliar a cultura organizacional numa Instituição Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e avaliar os níveis de satisfação laboral dos colaboradores da IPSS, nomeadamente na OSPM. Pretendeu-se também, com esta investigação conhecer a influência que as variáveis sociodemográficas exercem nas variáveis em estudo.

A satisfação dos colaboradores é um fator importante para a eficiência e aumento da produtividade das organizações, tendo em vista que um colaborador insatisfeito é um colaborador improdutivo, desta forma, é relevante saber o que influencia na satisfação no trabalho dos colaboradores em uma organização e de que forma a cultura organizacional pode ter impacto no nível de satisfação.

Este estudo é importante em todas as organizações. Porém, torna-se essencial em Instituições Particulares de Solidariedade Social, onde o Capital Humano é determinante e a principal chave do sucesso, pois são estes que prestam os serviços ao utente e será a partir deles que será denotada a imagem da Instituição, sendo necessário conhecer o que conduz à sua satisfação. Além disso, os aspetos culturais podem ser importantes para o desempenho da instituição.

Por fim, os resultados demonstram que os tipos de cultura que sobressaem na OSPM, são a Cultura de Apoio e Cultura de Inovação, mas que os colaboradores claramente valorizam regras e objetivos. Verificando-se que a cultura tem efetivamente impacto na satisfação dos colaboradores. Estes dados corroboram as investigações consultadas na revisão de literatura.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Clima organizacional; Satisfação Laboral

Abstract

In this study, 90 employees participated, from a total of 103 employees, from the *Obra Social Padre Miguel* (OSPM), in Bragança. This study aimed to evaluate the organizational culture in an IPSS and evaluate the levels of job satisfaction of *Instituições Particulares de Solidariedade Social* (IPSS) employees, particularly at OSPM. It was also intended, with this investigation to know the influence that sociodemographic variables exert on the variables under study.

Employee satisfaction is an important factor for the efficiency and increase of the productivity of organizations, considering that a dissatisfied employee is an unproductive employee, so it is relevant to know what influences the job satisfaction of employees in an organization and how organizational culture can impact the level of satisfaction.

This study is important in all organizations. However, it becomes essential in Private Institutions of Social Solidarity, where Human Capital is decisive and the main key to success, because they are the ones who provide the services to the user and it will be from them that the image of the Institution will be denoted, being necessary to know what leads to their satisfaction. In addition, cultural aspects can be important for the performance of the institution.

Finally, the results show that the types of culture that overlap in OSPM, are the Culture of Support and Culture of Innovation, but that employees value rules and objectives. Therefore, culture has an effective impact on employee satisfaction. These data corroborate the investigations consulted in the literature review.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Climate; Labour Satisfaction

Dedicatória

Para o Nuno, pelo carinho, dedicação, compreensão e ajuda nesta etapa da minha vida.

Para os meus filhos Martim e Guilherme, pela minha ausência e menor paciência.

Para a minha família, em especial à minha irmã, por nunca me deixar desistir e me acompanhar nesta minha luta diária.

Para as minhas amigas, que estiveram sempre disponíveis para mim e que acreditaram que eu era capaz.

A si, que embora já não presente, acreditou sempre que eu conseguia!

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho jamais seria possível sem a colaboração de diversas pessoas. Gostaria de expressar desta forma toda a minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para que este desejo se tornasse realidade.

Às minhas orientadoras, professora Doutora Ana Maria Nunes Galvão e professora Doutora Paula Odete Fernandes, agradeço o apoio, disponibilidade, sabedoria, bem como a forma exigente e crítica das ideias apresentadas, que facilitaram o alcance dos objetivos propostos para esta dissertação.

Por último, agradeço à Direção da Obra Social Padre Miguel, às Diretoras Técnicas e aos colaboradores, por toda a colaboração, pois sem eles jamais seria possível a realização deste trabalho.

Um bem-haja a todos!

Lista de Siglas

CVF - *Competing Values Framework* (Modelo dos Valores contrastantes)

FOCUS – *First Organizational Culture Unified Search*

GJSS – *Generic Job Satisfaction Scale*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HI - Hipóteses de Investigação

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

OSPM - Obra Social Padre Miguel

Índice Geral

Índice de Figuras	xix
Índice de Tabelas	xxi
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Cultura Organizacional.....	4
1.2 Modelos de Cultura Organizacional	6
1.2.1 Modelo de Hofstede	7
1.2.2 Modelo de Quinn	9
1.3 Cultura e Clima Organizacional	12
1.4 Satisfação no Trabalho	13
1.4.1 Causas VS Consequências.....	14
1.4.2 Dimensões.....	18
2. Metodologia de Investigação.....	19
2.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação	19
2.1.2 Instrumento de Recolha de Dados, Processo de Amostragem e Dimensão da Amostra ..	20
2.2 Consistência Interna de <i>Alpha Cronbach</i>	21
2.3 Tratamento de Dados.....	22
2.4. Caracterização da Instituição	24
2.5. Questões éticas.....	24
3. Apresentação, análise e discussão dos resultados	25
3.1. Caracterização Sociodemográfica	25
3.2. Caracterização Sócio profissional	26
3.3. Cultura organizacional e satisfação geral com o trabalho	28
3.3.1. Análise do Instrumento FOCUS	28
3.3.2. Análise do Instrumento GJSS	32
3.4. A cultura organizacional e a satisfação com o trabalho.....	33
3.5. Resultados das Hipóteses de Investigação	39
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	41
Referências Bibliográficas	44

Anexos.....	51
Anexo A Questionário Sociodemográfico	52
Anexo B Questionários Socioprofissional	57
Anexo C Questionários FOCUS	59
Anexo D Questionários GJSS	62

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema geral das implicações da satisfação no trabalho.....	16
Figura 2: Caraterização do local de trabalho.	27

Índice de Tabelas

Tabela 1: As dimensões do Clima organizacional.	13
Tabela 2: Causas da Satisfação: Causas pessoais e causas organizacionais.	15
Tabela 3: Consequências da satisfação.	16
Tabela 4: Fiabilidade dos fatores e do instrumento Cultura Organizacional.	22
Tabela 5: Resumo do tratamento dos dados.	23
Tabela 6: Caraterização sociodemográfica.	26
Tabela 7: Caraterização das condições laborais.	27
Tabela 8: Itens do fator cultura de apoio.	28
Tabela 9: Itens do fator cultura de inovação.	29
Tabela 10: Itens do fator cultura de objetivos.	30
Tabela 11: Itens do fator cultura de regras.	31
Tabela 12: Fiabilidade dos fatores e do instrumento Cultura Organizacional.	31
Tabela 13: Correlação entre os fatores da cultura organizacional.	32
Tabela 14: Itens da escala GJSS.	33
Tabela 15: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho por sexo.	34
Tabela 16: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho por faixa etária.	35
Tabela 17: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função das habilitações literárias.	36
Tabela 18: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função do tipo de horário.	37
Tabela 19: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função do desempenho de cargos de coordenação.	37
Tabela 20: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função da categoria profissional.	38
Tabela 21: Correlação entre a GJSS e os fatores da escala da Cultura organizacional.	39
Tabela 22: Resumo dos resultados para as hipóteses.	40

Introdução

“Num ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, a palavra cultura surge como uma das necessidades fundamentais para a compreensão do comportamento organizacional.

Sendo que, todo e qualquer gestor que ambicione o melhor para a sua organização, procura manter os seus colaboradores satisfeitos. É, assim, de interesse identificar as variáveis que influenciem a satisfação profissional, sobretudo a cultura organizacional (Queimado, Santos, Oliveira & Santos, 2019, p.9).”

Sendo este estudo realizado em uma Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), onde a GRH ocupa um importante papel, considerando que, devido à natureza do trabalho desenvolvido por estas organizações, as pessoas são o seu ativo mais importante e sendo esta uma Instituição que emprega cerca de uma centena de profissionais e que está a criar, no âmbito da economia social, uma base de valor acrescentado para a economia da região e a contribuir para a fixação de famílias nesta região interior. E que, o seu grande desafio é continuar a responder às necessidades sociais, sejam elas antigas ou decorrentes de novas problemáticas num contexto de alterações estruturais de natureza económica, social, cultural e tecnológica, sabendo sempre identificar as situações de alarme social, antecipando os seus impactos no atual quadro operativo das IPSS.

É importante procurar a satisfação plena dos seus clientes, pois só desta forma saberão que o seu trabalho está a ser bem desenvolvido. No entanto, para que a eficácia e eficiência deste tipo de organizações sejam alcançadas é fundamental que as mesmas apostem cada vez mais na GRH, pois a forma como são geridos os RH influencia o desempenho organizacional.

Surge assim a necessidade deste estudo, sendo o tema escolhido incentivado pelo facto de:

- a cultura organizacional ser um dos conceitos mais estudados na área da gestão, sendo esta considerada uma variável importante para o desempenho organizacional (Lopes, 2010);
- a satisfação no trabalho ser a variável mais estudada na literatura organizacional, podendo contribuir para o desempenho organizacional (Martinez & Paraguay, 2003) e por consequência para o aumento da produtividade;
- por existirem estudos que comprovam a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho (Silva, Castro, Santos & Neto, 2018; Gull & Azam, 2012);
- e, pelo facto de na GRH ser relevante saber o que influencia a satisfação no trabalho dos colaboradores e de que forma a cultura organizacional pode influenciar no nível de satisfação.

Para tal, este trabalho destina-se a dar resposta aos seguintes objetivos específicos:

O₁: Quais as características que caracterizam a cultura organizacional na IPSS em estudo.

O₂: Percecionar a cultura organizacional e a satisfação geral dos trabalhadores da IPSS.

Como diversos estudos recentes argumentam, a cultura organizacional é a chave para a excelência organizacional e é essencial definir esse conceito tão complexo de um modo que forneça um referencial comum tanto para quem vive e trabalha nas organizações quanto para os pesquisadores (Schein, 1984, p.3).

A satisfação no trabalho tem-se transformado cada vez mais num fator importante na Gestão de Recursos Humanos para as organizações (Galanou et al., 2010), sendo considerado um tema fulcral e uma área que tem levado, ao longo dos anos, ao interesse do seu estudo (Astrauskaite, Vaitkevicius & Perminas, 2011; Sarwar & Abugre, 2013), sendo também considerada a variável mais estudada com maior frequência no âmbito organizacional (Rafiq, Javed, Khan & Ahmed, 2012). Representando a satisfação, um elemento extremamente relevante para melhorar o funcionamento da organização (Murphy, Athanasou & King, 2002), uma vez que, a sua monitorização permite informações importantes para análise e melhoria das áreas mais problemáticas, podendo assim contribuir para a construção de uma cultura organizacional uniforme.

Neste estudo distingue-se duas partes: enquadramento teórico e o estudo empírico.

Assim, a primeira parte do trabalho, apresenta uma revisão da literatura visando o enquadramento conceptual da cultura, clima vs cultura organizacional e satisfação laboral.

A segunda parte, de natureza empírica, visa apresentar os objetivos e a metodologia do trabalho, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as respetivas conclusões e implicações do presente estudo.

1. Enquadramento Teórico

Há quem diga que a cultura é um conjunto de valores, regras, crenças etc. criado por uma população com o intuito de estabelecerem práticas individuais ideais e com o objetivo de possibilitar um convívio harmonioso entre os comuns. A cultura também foi descrita por alguns autores, como sendo um costume no qual um grupo de pessoas mantém a necessidade de ver o significado das coisas, considerando-as ideais e transportando-as para as demais gerações. Existem diferentes populações dispersas pelo mundo, logo existem diferentes culturas, tornando-se estas num instrumento de identificação de um povo. Considerando que a “cultura nacional é um agregado de subculturas” (Nardi, 2002, p.5), pode-se dizer que este conceito se encaixa nas organizações, uma vez que estas possuem valores, visões, missões, códigos e padrões de conduta, políticas internas, entre outros. A partir desta análise, infere-se que as organizações são consideradas sistemas abertos, e, portanto, recebem influências dos seus colaboradores.

A cultura organizacional repercute-se assim ao nível dos atributos organizacionais, designadamente a satisfação no trabalho. Já o clima é muito importante para a consolidação da cultura, pois ela só é estabelecida se todos a viverem e multiplicarem de forma efetiva na organização. Torna-se assim imprescindível conhecer a cultura organizacional, de forma a implementar estratégias e encorajar

os desafios à mudança, que cada vez mais se vão tornando fundamentais para a sobrevivência da organização.

Seguidamente vai apresentar-se uma abordagem de três conceitos considerados fundamentais.

1.1 Cultura Organizacional

Na história do conceito de cultura organizacional identificam-se três momentos distintos (Barbosa, 2002).

O primeiro, em 1960, quando surge e é utilizado o conceito de cultura organizacional, ligando o mesmo ao desenvolvimento organizacional e que estimularam o compromisso dos colaboradores para com as organizações. Nessa altura, a cultura organizacional era usada como um instrumento de melhoria das organizações, tentando aperfeiçoar os processos humanísticos. O conceito, no final da década, perdeu importância por falta de fundamentações teóricas e por existir baixo interesse em considerá-la uma vantagem competitiva.

O segundo teve o seu auge na década de oitenta, foi aqui que renasceu o conceito de cultura organizacional e que o interesse pelo seu estudo aumentou consideravelmente, quando os estudos das empresas japonesas demonstraram a relevância da cultura organizacional no espaço económico e organizacional, aparecendo a cultura como algo que pode fornecer um norte. Este período, foi um momento de intensa competitividade, em que surgiram novos modelos na teoria organizacional e nos desenhos de estratégia, bem como várias pesquisas na tentativa de encontrar outras variáveis das organizações que evidenciavam influenciar o desempenho organizacional. Existem diversas definições, desde Taylor até Geertz e, pela que se tornou mais clássica nesse período a de Edgar Schein (1991). Para além das diversas definições, foram também encontradas variáveis que constituíam aspetos da tradição das organizações, que passaram a ser denominadas como cultura organizacional.

O terceiro período surge a partir dos anos 1990, com algumas semelhanças, mas com diferenças relativamente aos períodos anteriores. A semelhança encontra-se na perceção da cultura ser capaz de gerar valor e diferencial competitivo, enquanto que as diferenças passam pela compreensão e estudo das organizações como um ativo intangível; por se tornar uma variável mais de estratégia e, por último, por ter passado a ter uma nova associação dos valores organizacionais com valores éticos sob o ponto de vista da sociedade.

Schein (1984), propõe que a compreensão e o estudo da cultura organizacional seja inerente ao processo de gestão, pois para Schein (1990), a cultura organizacional expressa os valores, ações e crenças, que os membros da organização compartilham e que orientam o seu comportamento. Para Schein (1984, p.56-56), "cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram suficientemente bem

a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”.

Para Chiavenato (2010), a cultura está presente em cada sociedade, sendo esta o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, conjunto este compartilhado por todos os colaboradores, individualizando cada uma das organizações.

Segundo Chiavenato (2010), a cultura, é algo que se transfere a partir do nascimento do indivíduo por meio da socialização, enquanto que para Horton e Hunt (1980), o indivíduo recebe a cultura como parte de uma herança social, ou seja, é tudo aquilo que o indivíduo produz e é transmitido para outras gerações.

Para Martin (1992), um dos investigadores mais conceituados em cultura organizacional, existem três tipos diferentes de perspectivas de cultura organizacional:

A perspectiva de integração, que pressupõe que a organização tem apenas um tipo de cultura. A cultura é partilhada por todos os membros da organização, havendo um maior comprometimento dos colaboradores, o que contribui para uma melhor eficiência da organização; *a perspectiva de diferenciação*, a cultura é multifacetada, existem vários grupos, cada um com as suas subculturas. Assume que a cultura de uma organização está repleta de conflitos de interesses, havendo interesses e motivações diferentes; *a perspectiva de fragmentação*, que assume que a cultura está inserida num universo de diversidade cultural, em que os indivíduos mudam frequentemente de cultura dentro da organização e, onde a ambiguidade é normal no funcionamento da organização. Esta perspectiva foca-se no poder, na variedade de interesses e opiniões dos vários grupos.

Para Sales e Oliveira (2018, p.8-8), “as três perspectivas combinadas oferecem à cultura organizacional uma variedade de insights que cada abordagem única não oferece, pois, os pontos incompletos de cada abordagem são superados, ou seja, enquanto a perspectiva de integração ignora os conflitos e as ambiguidades da cultura, as abordagens de diferenciação e fragmentação tendem a ignorar o que a maioria dos indivíduos compartilha”.

Também Cameron e Quinn (1999), concordam com estes três tipos de perspectivas, salientando que o poder da cultura está na forma em como a organização gere os seus colaboradores e os mantém unidos, superando quer a fragmentação, quer a ambiguidade e levando a organização ao sucesso.

A cultura é uma vantagem competitiva nas organizações principalmente quando há um conjunto de perceções comuns e consensuais que integrem memórias, valores, atitudes e definições.

Para Chiavenato (2009), a cultura apresenta seis características principais: 1. Regularidades nos comportamentos, em que as interações caracterizam-se por uma linguagem comum, terminologias e rituais próprios relacionados com comportamentos; 2. Normas: padrões de comportamento que incluem guiões; 3. Valores dominantes: são os principais valores que a organização espera dos seus colaboradores, como qualidade, baixo absentéismo e alta eficiência; 4. Filosofia: que indicam as formas de tratamento de colaboradores e/ou clientes; 5. Regras: guias estabelecidas e relacionadas com o comportamento na organização. Devem ser aprendidas pelos novos elementos de forma a serem aceites no grupo; 6. Clima organizacional: é a forma como os participantes

interagem, como as pessoas se relacionam com os clientes, fornecedores, entre outros. É no fundo, o sentimento transmitido pelo local físico.

A cultura organizacional espelha a forma como cada organização lida com o seu ambiente. “É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar” (Chiavenato, 2009, p.88-88).

1.2 Modelos de Cultura Organizacional

Conforme Quinn et al. (2003), modelos são representações de uma realidade que é mais complexa. Os modelos auxiliam-nos a representar, comunicar ideias e compreender melhor os fenómenos mais complexos do mundo real.

Os modelos utilizados em gestão estão em constante evolução, identificar o que melhor se aplica à empresa não é uma tarefa simples, requerendo um profundo estudo do contexto interno e externo da organização e o conhecimento das características dos modelos a serem utilizados (Picchiai, 2008, p. 23).

As escalas mais citadas na literatura sobre cultura nacional e organizacional foram elaboradas por Hofstede (1991), que reconheceu que o conceito de cultura nacional podia ser vago, o que o levou a procurar um critério diferenciador das diversas culturas nacionais, encontrando inicialmente quatro critérios e definindo-os como dimensões (Hofstede, 1980). Posteriormente, em 1991, ele acrescentou uma quinta dimensão. Os seus seguidores continuam a realizar estudos. Quinn e colaboradores (1983), o modelo teórico dos valores contrastantes em que a cultura organizacional é perspetivada sob a forma de tipologias e que identifica 4 tipo de culturas: apoio, objetivos, inovação e regras; também Sheridan (1992) e Chatman e Jehn (1994) sugerem sete dimensões: inovação, estabilidade, respeito pelas pessoas, orientação para resultados, orientação para pormenor, orientação para a equipa e agressividade; Handy (1978) definiu 4 sub-sistemas: Zeus, Apolo, Atenas e Dionísio; Hampden-Turner (1993) propõem que diferentes culturas resolvam problemas comuns ou dilemas universais de maneiras bastante distintas, havendo para cada dilema universal duas soluções opostas que consistem nas orientações de valores culturais, determinando o modo pelo qual cada cultura se distingue; Denison (1990) que afirma que a cultura organizacional pode ser descrita por quatro dimensões gerais: missão, adaptabilidade, envolvimento e coerência.

Neste resumo, é possível observar que existe na literatura uma alargada existência de teorias no âmbito da cultura organizacional. No entanto, apenas se pretende aprofundar alguns dos modelos, os considerados pertinentes e capazes de elucidar no presente estudo.

1.2.1 Modelo de Hofstede

Geert Hofstede, foi um psicólogo holandês e mestre em engenharia mecânica. Inspirado pelo culturalismo, decidiu analisar os dados dos comportamentos dos empregados, através da aplicação de um questionário aos funcionários da IBM em 50 países, entre os anos 1967 e 1973. O estudo mostrou que existem grupos culturais a nível regional e nacional que afetam o comportamento das sociedades e organizações, apresentando os efeitos da cultura sobre os valores dos seus membros e como estes se relacionam com o comportamento, usando a análise fatorial.

Foi assim criado o chamado modelo das cinco dimensões de forma a identificar os diversos padrões de cada grupo.

Inicialmente, a teoria propunha quatro dimensões, tendo posteriormente sido adicionada uma quinta dimensão, orientação de longo prazo, numa pesquisa independente realizada em Hong-Kong, vindo esta colmatar aspetos não discutidos no paradigma inicial (Hofstede, 2001).

Hofstede, procurou, através deste modelo enquadrar as especificidades das culturas organizacionais na cultura da sociedade em que as organizações se inserem (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2014).

Sendo então estabelecidas as cinco dimensões da cultura: Distância Hierárquica, Individualismo-Coletivismo, Masculinidade e Feminilidade, Evitamento da Incerteza e Orientação a Longo Prazo.

A Distância hierárquica, também chamada de distância do poder, é uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que tem menos poder (Hofstede, 1991), refletindo o grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos, bem como manter e respeitar um afastamento entre o líder e os seus subordinados. Nos países e regiões de elevada distância, como Portugal, superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza, possuindo uma distância emocional elevada e valorizados os títulos e status.

Ao contrário, em países como EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa, onde o indicador de distância hierárquica é baixo, a dependência dos subordinados em relação aos seus superiores é limitada, ou seja, existe interdependência entre ambos (Cunha et al., 2014).

Individualismo-Coletivismo, “caracteriza o grau em que a identidade individual é definida, com base nos objetivos e realizações pessoais ou em função dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo se encontra ligado” (Cunha et al., 2014, p. 637-637).

Para Hofstede (1991), as sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Enquanto que as individualistas enfatizam as necessidades individuais, ou seja, as pessoas são vistas como independentes e autónomas e o comportamento social é por norma ditado pelas atitudes e preferências dos indivíduos. No coletivismo, pelo contrário, as pessoas estão comprometidas, havendo fortes relações entre si. No comportamento

social devem ser consideradas as necessidades e objetivos do grupo, ou seja, partilha do sentido de pertença grupal.

De acordo com o modelo de Hofstede, nos países como Austrália, Grã-Bretanha, EUA, Canadá, Países Baixos, que são considerados culturas extremamente individualistas, espera-se que as pessoas ajam de acordo com os seus interesses e da sua família. Enquanto que nos países como Colômbia, Paquistão, Venezuela, Guatemala, considerados culturas coletivistas, os interesses do grupo e da comunidade são geralmente colocados em primeiro lugar, esperando receber lealdade (Cunha et al., 2014).

Masculinidade e Feminilidade, representa os extremos de uma dimensão: o alcance dos objetivos e ambição e ênfase na harmonia interpessoal (Cunha et al., 2014).

Hofstede propôs um maior entendimento entre o papel dos homens e mulheres na sociedade e nas organizações, não apenas pela diferença entre o género, mas também pelas características sociais relacionadas com ambos. Neste contexto encontrou uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais de acordo com o sexo.

De acordo com Cunha et al. (2014), nas sociedades mais masculinas (Japão, Áustria, Venezuela, Suíça), os homens devem estar ligados às atividades exteriores ao lar, devem ser firmes e competitivos, ao contrário das mulheres que devem ocupar-se do lar, das crianças e dos outros em geral, adotando um comportamento terno. Nas mais femininas (Suécia, Dinamarca, Noruega, Países Baixos), procura-se que ambos sejam iguais, ternos, preocupados com a qualidade de vida e com a preservação do ambiente, bem como na demonstração de ajuda aos outros. Importa referir que, dos Países da Europa Latina, Portugal é o que apresenta maiores níveis de feminilidade cultural.

O evitamento da incerteza, reflete o grau o grau de tolerância das pessoas perante situações de risco e incerteza, a sua capacidade em lidar com o desconhecido e o grau de importância conferido à estabilidade e ao planeamento (Cunha et al., 2014).

Na opinião de March (1991), a gestão da incerteza faz parte de todas as instituições humanas em todo o mundo, pois como seres humanos, vivemos na ansiedade de não saber o que irá acontecer amanhã, da incerteza do futuro. Cabe a cada sociedade desenvolver mecanismos para aliviar esta ansiedade, por meio de inovações tecnológicas, das leis e religiões. Hofstede (1991), destaca que nos países como a Grécia, Portugal, Japão, Urugai, são onde se deteta esta característica em elevado grau, o sentimento é expresso em stresse, busca de regras e de segurança. Nos países como Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia, que são considerados países com baixo índice de controlo da incerteza só se estabelecem normas em casos de extrema necessidade, existindo relutância em relação às regras formais (Cunha et al., 2014).

Orientação a Longo Prazo vs Curto Prazo, está relacionada ao tempo de retorno em termos de esforço e resultados de uma tarefa.

Na orientação a longo prazo, as sociedades incentivam à economia e ao esforço, de forma a preparar o futuro. Nas orientações a curto prazo, as sociedades preferem manter as normas e tradições, referindo que o esforço deve produzir resultados imediatos (Santana; Mendes & Mariano, 2014).

Por fim, a sexta e última dimensão, Indulgência vs Restrições, a última criada por Hofstede e incluída posteriormente no modelo. Em que a Indulgência se refere ao grau de liberdade, permitindo a gratificação das necessidades humanas básicas relacionadas com o desfrutar da vida e diversão. Aqui não são consideradas importantes as recompensas materiais. A Restrição, em contrapartida, é definida como uma sociedade com normas sociais rigorosas, que controla a satisfação das necessidades, o lazer e as amizades são pontuais. São esperadas recompensas materiais pelo trabalho realizado (Hofstede, 2001).

Relativamente à posição de Portugal, podemos concluir que possui média distância hierárquica, equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo, baixa masculinidade, elevado evitamento de incerteza, baixo pragmatismo e baixa indulgência (Cunha et al., 2014, p. 638).

1.2.2 Modelo de Quinn

Dos modelos existentes, foi escolhido o Modelo dos Valores Contrastantes desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983). É um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão (Felício et al., 2007), sendo este usado nas organizações com vista a promover o sucesso e melhorar a eficácia organizacional. Segundo Yu e Wu (2009), este é o modelo predominante no estudo da cultura organizacional. Este modelo tem ainda a capacidade de interpretar os atributos da organização, estabelecendo padrões que permitem definir a cultura da organização (Felício, 2007; Yu; Wu, 2009; Parreira, 2015).

O Modelo de Valores Contrastantes de Quinn é um dos modelos de referência, pois para além da sua simplicidade, com apenas quatro dimensões, é também um questionário breve, tornando-o prático e não maçudo. Sendo talvez esta abordagem a mais adequada para captar os vários padrões dos fenómenos organizacionais.

Sendo ainda o modelo que está implícito ao questionário FOCUS, através do qual se pretende avaliar o clima e a cultura organizacional (Neves, 2000).

O modelo dos valores contrastantes (*Competing Values Framework – CVF*) emergiu de estudos efetuados por Quinn e Rohrbaugh (1983) sobre eficácia organizacional, entre 1970 e 1980, com o objetivo de perceber que indicadores levavam à eficácia organizacional.

Após uma análise estatística os autores concluíram que os indicadores se limitavam a 3 dimensões distintas com relações específicas entre si.

A primeira dimensão refere-se à estrutura da organização, respeitando aspetos como foco interno/externo à organização, a segunda dimensão está relacionada com a visão da organização

e varia entre a flexibilidade e o controlo e a terceira dimensão coaduna os objetivos e meios para atingir os fins.

Observando cada uma destas dimensões, é possível verificar que na *primeira dimensão (Foco interno/externo)*, o foco interno consiste em desenvolver recursos humanos e manter um ambiente de trabalho participante e estável, fomentando a comunicação, a cooperação, a rapidez, a iniciativa individual e a mudança, fatores chave para desempenho organizacional. Sendo aqui a prioridade, o bem-estar e desenvolvimento das pessoas da organização (Randolph & Quinn, 1993; Neves, 2000; Fontes, 2010).

O foco externo centra-se nas relações estabelecidas entre a organização e o ambiente externo. O ambiente externo geralmente significa oportunidades, ameaças, mas também recursos. A sobrevivência da organização depende das relações estabelecidas, da sua abertura para com o ambiente externo. Segundo Randolph e Quinn (1993), o bem-estar e desenvolvimento da organização são uma prioridade, quando existe foco neste nível. No fundo, a orientação interna coloca a ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos e na manutenção de um ambiente de trabalho estável e cooperante, enquanto que a orientação externa enfatiza o desempenhar das atividades para crescer e adquirir recursos (Gonçalves & Neves, 2012).

Na *segunda dimensão (Flexibilidade/Controlo)*, o controlo organizacional enfatiza a necessidade de hierarquia e controlo. A flexibilidade organizacional é considerada importante em situações de diferenciação de atividades, premiando a iniciativa individual, a rapidez e a adaptabilidade organizacional, capacidade de resposta à mudança da organização. (Randolph & Quinn, 1993; Gonçalves & Neves, 2012).

Por último, a *terceira dimensão*, diz respeito a uma perspetiva voltada para os meios e fins, ou seja, meios a utilizar e objetivos da organização (Cameron & Quinn, 2006; Felício, 2007; Yu & Wu, 2009; Morais & Graça, 2013; Parreira, 2015).

Esta última dimensão representa os diferentes modelos teóricos organizacionais:

modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos processos internos e modelo dos objetivos racionais.

No *Modelo das relações humanas*, é evidenciada a cultura de apoio que se desenvolve em torno de valores como a participação, o trabalho em equipa, o sentimento de pertença e a confiança (Gonçalves & Neves, 2012).

Este tipo de cultura enfatiza a integração das necessidades do indivíduo com as necessidades da organização, a importância do grupo, a coesão (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Neves, 2000).

O *Modelo dos sistemas abertos* promove uma cultura de inovação, busca o crescimento, a procura de novos recursos. Encontra-se interligado à flexibilidade e ao foco externo (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Neves, 2000). Neste modelo a organização está focada na resposta às exigências externas com vista a obter uma melhor adaptação, valorizando a flexibilidade e a mudança (Gonçalves & Neves, 2012).

Por sua vez, o *Modelo dos processos internos*, baseia-se no equilíbrio, continuidade e no controlo (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Neves, 2000). Este modelo mostra a definição de responsabilidade, mensuração e burocracia em busca da eficácia, o que leva à criação de uma cultura de regras (Gonçalves & Neves, 2012).

Por fim, o *Modelo dos objetivos racionais*, que visa o alcance dos objetivos definidos, enfatizando a produtividade, o desempenho, a produtividade e a eficiência. Este modelo é definido pelo controlo e foco externo (Gonçalves & Neves, 2012; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Neves, 2000).

Para Quinn (1991), estes quatro quadrantes são representações de quatro formas de ver a realidade organizacional.

Este modelo posiciona a organização entre quatro eixos, dos quais resultam quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, a cultura de regras, cultura de inovação e de objetivos (Quinn, 1985, 1991).

A *cultura de apoio* a ênfase é voltada para a flexibilidade e orientação interna, assemelhando-se a organização a uma família. Este tipo de cultura insere-se no modelo de relações humanas, no qual é valorizado a coesão, o desenvolvimento do potencial humano, o trabalho em equipa, o envolvimento/comprometimento dos colaboradores e na descentralização das decisões (Neves, 1996).

Na *cultura de objetivos*, o FOCUS é externo e de controlo, enfatiza a competitividade e orientação para o cliente, o local de trabalho é um ambiente competitivo e orientado para objetivos, inserindo-se no modelo dos objetivos racionais (Neves, 1996). Este tipo de cultura possui valores como liderança firme e produtividade orientada para os resultados.

A *cultura de inovação*, enfatiza a flexibilidade, a mudança e uma orientação externa, caracteriza um local de trabalho empreendedor, dinâmico e criativo. Insere-se no modelo dos sistemas abertos (Neves, 1996).

Por fim, a *cultura de regras ou hierárquica*, é caracterizada por regras e políticas formais, onde predomina a consistência e uniformidade, existindo um ambiente controlador e estruturado, onde o planeamento e o controlo de custos levam à eficiência (Cameron & Ettington, 1988). Insere-se no modelo dos processos internos (Neves, 1996).

Em suma, pode-se dizer que as organizações não apresentam apenas um tipo de cultura, o que acontece é a sua simultaneidade, ou seja, as organizações apresentam características dos quatro tipos de cultura, embora com ênfases diferentes (Denison & Spreitzer, 1991) e quanto maior a predominância de determinados atributos, mais forte será a cultura (Cameron & Freeman, 1991).

De acordo com Neves (1996, 2000) este modelo apresenta as vantagens de ser sustentado por uma estrutura teórica que permite um maior entendimento sobre a cultura, uma vez que integra os vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais; permite a conjugação de diferentes níveis de análise no que concerne à criação de valor de cada organização; facilita a clarificação do conteúdo conceptual e desenvolvimento de líderes de gestão.

1.3 Cultura e Clima Organizacional

A Cultura é de facto um aspeto organizacional pertinente, pois produz efeitos nos colaboradores, interpretando a realidade organizacional, as expectativas e as normas de modo a poder ser partilhado pelos membros organizacionais. No entanto, estes podem fazê-lo de uma forma própria/particular:

- Cada um pode ter “acesso psicológico” ao grupo de referência a que pertence
- Cada um pode fazer interpretações particulares da realidade organizacional (Cunha et. al., 2014).

Ou seja, “a Cultura pode ajudar a explicar os comportamentos organizacionais, no entanto a interpretação dessa cultura pelos colaboradores, pode ser tanto ou mais explicativa” (Cunha et al., 2014, p. 655-655).

No que se refere ao clima organizacional é uma realidade complexa, que é mais fácil de diagnosticar, dado que o clima organizacional é resultado direto da cultura da empresa. Da sua implementação resulta o conhecimento do ambiente interno, a forma como a organização se relaciona com os seus empregados e o seu envolvimento exterior (como, por exemplo clientes, fornecedores e entidades oficiais), permitindo verificar e eliminar os principais focos de problemas e melhorar o ambiente de trabalho. Por conseguinte, o clima organizacional permite gerar benefícios para toda e qualquer organização: ambiente de trabalho propício para a valorização das pessoas e surgimento da criatividade, comunicação, competição, confiança, diminuição do absentismo. E resulta da gestão de diversas variáveis: sistemas de avaliação, mecanismos de reconhecimento, formação e condições de trabalho. Gestão esta que é feita de forma única por cada organização, criando uma um ambiente com características peculiares (Camara, 2006).

Segundo Schneider (1973, p.254-254), “o que é psicologicamente importante para um individuo pode ser o modo como ele percebe o ambiente de trabalho, não o modo como os outros o descrevem”.

Não há consenso em torno do que distingue e aproxima os conceitos de clima e cultura, pois embora complementares, são independentes: o clima organizacional não é um elemento da cultura organizacional, mas pode ser considerado o seu reflexo. “Constitui um fenómeno relacionado, embora distinto” (OTT, 1989, Cit. por Reichers & Schneider, 1990, p.30-30).

Segundo os psicólogos Litwin e Stringer (1968), o Clima é definido como os efeitos percebidos, do sistema formal da organização e outros fatores ambientais importantes, tendo implicações sobre as atitudes, crenças, valores, motivação, satisfação e produtividade das pessoas que trabalham numa determinada organização, gerando influencia nos resultados alcançados.

Para Chiavenato (2009), o clima organizacional tem uma influência direta na motivação dos colaboradores. Na medida em que uma elevada motivação, leva a um clima organizacional tendencialmente elevado e proporciona satisfação, desempenho, interesse e colaboração entre os colaboradores.

Assim, após a análise de algumas definições de diversos autores, é possível concluir que o tipo de clima organizacional tem impacto no estado afetivo e cognitivo dos colaboradores, influenciando o comportamento, a motivação, satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

Para Goleman (2000) o clima organizacional é resultante de várias dimensões:

Tabela 1: As dimensões do Clima organizacional.

Flexibilidade	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa
Responsabilidade	Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis
Padrões	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas atividades
Recompensas	A forma como é percebido o feedback sobre o desempenho e a adequação das recompensas
Clareza	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros
Empenhamento	Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014, p.656).

No fundo, o clima organizacional é o reflexo do estado motivacional, este influencia a motivação dos colaboradores e por consequência esta manifesta-se no clima da organização (Chiavenato, 2009).

Em suma, enquanto o clima organizacional se centra nas reações de cada individuo, sendo percebido através dos comportamentos dos colaboradores, a cultura é mais profunda, explica o porquê das coisas acontecerem na organização, foca-se no coletivo.

Tal como refere Chiavenato e Bruxel (2009, 2017), o clima influencia o estado motivacional e os níveis de satisfação de seus colaboradores. Estar inserido num clima organizacional satisfatório melhora o desempenho dos colaboradores, a produtividade, as relações interpessoais, a motivação, qualidade de vida e consequentemente traduz-se na satisfação dos colaboradores.

Daqui decorre a importância do estudo da satisfação no trabalho, que será o próximo ponto a ser abordado.

1.4 Satisfação no Trabalho

Esta problemática foi explorada a partir de 1910, no auge do Taylorismo e na indústria norte-americana. No entanto, na década de 1970, as empresas movidas pela crise do petróleo e pela incerteza dos mercados, acabaram por deixar de lado a preocupação com os colaboradores. Sendo mais tarde retomada a consciência de que os recursos humanos são importantes no suprimento de obstáculos e rapidez de resposta num mundo em constante mutação (Cunha et al., 2012). Decorrendo daqui a importância do estudo dos comportamentos dos indivíduos, uma vez que este

se reflete na eficiência/eficácia organizacional e, também na qualidade de vida dos indivíduos (Judge&Cols.,2001), podendo constituir uma força estratégica e levar a organização ao sucesso.

A satisfação no trabalho tem sido objeto de estudo por diversos autores, sendo notório divergências quanto à sua definição (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Devido à complexidade da temática, considera-se que compreendê-la não é tarefa fácil, pois pode ser estudada mediante várias abordagens (Sibhoko & Bayet, 2009), levando a que existam várias definições do conceito. No entanto, a abordagem mais defendida considera satisfação no trabalho como uma atitude.

De uma maneira simplista, Graça (2010), define satisfação como uma atitude geral face ao trabalho, devendo ser avaliado o resultado do que cada um de nós faz.

Para Biscaia (2013) a satisfação no trabalho pode ser entendida como a atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho: motivação, desempenho, comprometimento no trabalho, compromisso organizacional e também como uma resposta afetiva: satisfação com a vida em geral, qualidade de vida, saúde mental, stresse percebido, doenças, entre outras. Sendo esta uma variável moderadora de muitas outras, como o desempenho e a assiduidade dos colaboradores, influenciando os resultados das organizações, bem como a sua capacidade em reter talentos.

Para Pereira (2005), a satisfação no trabalho é resultante do modo como os indivíduos percecionam um conjunto de aspetos direta e indiretamente relacionados com o trabalho (dimensões ou determinantes da satisfação no trabalho), e, por sua vez, influencia, segundo Spector (1997, citado por Pereira, 2005) o desempenho organizacional e profissional, os comportamentos individuais, o bem-estar físico e psicológico, refletidos ao nível de algumas variáveis tais como, a rotatividade, o absentismo, o empenhamento, que, por seu turno, irão influenciar a produtividade e, em última análise, a competitividade de uma organização.

Ou seja, satisfação do trabalho é a resposta dos funcionários às diferentes dimensões do trabalho.

No entanto, a definição mais utilizada de satisfação no trabalho foi definida por Locke (1976) como um estado emocional positivo resultante da avaliação de seu trabalho ou experiências de trabalho.

Em suma, a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os indivíduos vêm o seu trabalho (Saito, 2013), sendo considerada no pressuposto de que exerce uma influência na felicidade pessoal (Oswald, 1997).

1.4.1 Causas VS Consequências

As organizações atuais enfrentam muitos desafios, mas é fundamental reconhecer que para que uma organização tenha sucesso é, antes de mais, importante o bem-estar dos seus colaboradores. Visto que, o capital humano é o recurso mais valioso de uma organização e que estes passam a maior parte do seu tempo no trabalho, é essencial que a organização se foque nestes, pois a satisfação dos colaboradores irá também ter implicações no bem-estar da organização.

Rue e Byars (1992) definem a satisfação no trabalho como sentimento do colaborador sobre o seu trabalho e acrescentaram que, os trabalhadores mostram uma atitude positiva quando estão altamente satisfeitos com o seu trabalho e mostram uma atitude negativa quando estão insatisfeitos.

Decorre daqui a importância da análise dos fatores mais influentes no nível de satisfação no trabalho, as suas causas, bem como, as consequências que esta pode acarretar para a organização.

“A satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas” (Nunes, 2017, p.9-9). Nesse sentido, as causas da satisfação podem ser divididas em fatores pessoais e organizacionais (Quadro abaixo).

Tabela 2: Causas da Satisfação: Causas pessoais e causas organizacionais.

Causas Pessoais	Causas Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores demográficos (ex: idade e género) • Diferenças individuais (ex: afeto positivo, locus do controlo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário (resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social); • Trabalho propriamente dito (autonomia e o recebimento de feedback); • Perspetivas de carreira (promoção); • Estilo de chefia (estilos de liderança participativo); • Colegas (desenvolvimento da atividade laboral num contexto social positivo e gratificante); • Condições físicas (este reflete a atenção dada às pessoas).

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2014 (pp. 154-157).

Desta forma e segundo Cunha et al. (2014, p. 114-114) “as organizações que satisfazem essas necessidades estão mais capacitadas para obter desempenhos elevados dos seus colaboradores”, pois podemos considerar que a satisfação com o trabalho resulta da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral (Silva, 1998).



Figura 1: Esquema geral das implicações da satisfação no trabalho.

Fonte: Adaptado de Pereira (2005, p.23).

Muitos pesquisadores consideram que a satisfação no trabalho influencia o desempenho dos trabalhadores, eficiência, esforço, absenteísmo e rotatividade. Além disso, a satisfação no trabalho é considerada um fator importante para prever o bem-estar de um indivíduo em geral e suas intenções de manter ou largar o emprego. De acordo com Gu e Chi (2009), a satisfação dos funcionários é deveras importante no alcance das metas predefinidas pela organização. Se a administração cuidar dos seus colaboradores, certamente que estes irão prestar um bom serviço aos clientes. Os trabalhadores satisfeitos serão mais motivados e dedicados do que os insatisfeitos. No entanto, pode acontecer que níveis elevados de satisfação, na ausência de motivação, resultem em acomodação mais que em estimulação e, que o que é fonte de satisfação num momento pode deixar de o ser no momento seguinte, na sequência da transformação da novidade num atributo corrente do trabalho. Pois a satisfação com o trabalho está relacionada com a percepção e avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral (Cunha et al., 2014).

Desta forma, a satisfação pode acarretar uma série de consequências, como é possível constatar abaixo, consequências estas que podem levar a que a organização tenha uma descida na produtividade e conduzir a um serviço de pouca qualidade ao cliente.

Tabela 3: Consequências da satisfação.

Absentismo	Toda a organização gostaria de ter uma taxa reduzida de absenteísmo dos seus colaboradores, pois esta é a demonstração de baixa satisfação no trabalho dos colaboradores. Hellriegel, Slocum e Woodman (1989) afirmam que o nível de satisfação no trabalho está ligado ao absenteísmo. O absenteísmo é um escape ao ambiente de trabalho desagradável (Nel et al., 2004). Cunha et al., (2003) afirmam que há uma associação inversa entre satisfação no trabalho e absenteísmo. Assim, à medida que a satisfação no trabalho aumenta, o absenteísmo diminuirá.
-------------------	--

Tabela 3: Consequências da satisfação (Cont).

Rotatividade	<p>Para Medina (2013) a alta taxa de rotatividade de colaboradores, tal como acontece no absentismo, deve-se à insatisfação dos trabalhadores em seu local de trabalho. Uma pesquisa realizada pela Steel e Ovalle (1984) constatou que existe uma relação moderada entre satisfação no trabalho e rotatividade, o que implica que colaboradores menos satisfeitos são mais propensos a deixar seus empregos, ou seja, a intenção de saída sobressai face à insatisfação.</p> <p>O inverso também acontece, ou seja, se os colaboradores estiverem satisfeitos, essa satisfação irá gerar consequências, consequências estas que por sua vez, são positivas.</p>
Produtividade	<p>Segundo Ostroff (1992), as empresas com colaboradores mais satisfeitos são mais eficazes do que as empresas com trabalhadores insatisfeitos. Assim, os colaboradores mais satisfeitos são mais produtivos e resulta em maior eficácia das organizações. Acrescenta ainda que, o colaborador mais satisfeito não é necessariamente o empregado mais produtivo. Além disso, Robbins et al. (2003) afirmam que, a nível organizacional, a satisfação no trabalho e produtividade estão associadas de forma muito apelativa, o que nem sempre acontece a nível individual. Sendo que, no âmbito individual, os colaboradores mais satisfeitos nem sempre são os mais produtivos.</p>
Compromisso Organizacional	<p>Existe uma inequívoca relação entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho. O compromisso organizacional reflete até que ponto um indivíduo se identifica com uma organização e está comprometido com seus objetivos, sendo esta a aleatória a qual os colaboradores demonstram forte disposição para permanecer na organização. Eles têm o desejo de trabalhar arduamente para o sucesso de sua organização. Colaboradores comprometidos com a sua organização, desenvolvem níveis de satisfação consistentes com o seu compromisso (Aldag & Kuzuhara, 2002). As organizações onde os seus colaboradores estão comprometidos, geralmente obtêm alto rendimento.</p>

Assim, a satisfação no trabalho é apenas um dos fatores importantes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho. Sendo esta definida como o grau, positivo ou negativo, dos colaboradores em relação ao seu trabalho, estando desta forma relacionada com o comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho (Cunha et al., 2014).

Após a leitura de vários artigos é possível verificar que sem dúvida, a satisfação no trabalho é um grande fator na angariação/manutenção dos funcionários e o nível de esforço discricionário que os membros da equipa provavelmente farão.

1.4.2 Dimensões

A satisfação no trabalho é conceptualizada através de duas dimensões distintas (Ferreira et al., 2001): a abordagem unidimensional, que concebe a satisfação como uma atitude em relação ao trabalho, dependendo dos aspetos que caracterizam o trabalho; a segunda, a abordagem multidimensional, considera que a satisfação é um conjunto de fatores associados ao trabalho, sendo possível através destes a medição da satisfação individual. Havendo diversos autores a abordar este carácter multidimensional (Peiró, 1986; Cook et al., 1981) e a identificar várias sub dimensões: a satisfação com a chefia; a satisfação com a organização; a satisfação com os colegas de trabalho; a satisfação com as condições de trabalho; a satisfação com a progressão da carreira; a satisfação com as perspectivas de promoção; a satisfação com as recompensas salariais; a satisfação com os subordinados; a satisfação com a estabilidade do emprego; a satisfação com a quantidade de trabalho; e a satisfação intrínseca geral (Alcobia, 2001).

Segundo Locke, (1976) as condições no trabalho que influenciam a satisfação são seis: a satisfação com o trabalho; a satisfação com o salário; a satisfação com as promoções; a satisfação com o reconhecimento; a satisfação com os benefícios; a satisfação com a chefia.

E identifica como agentes no trabalho, as seguintes três dimensões: a satisfação com os colegas de trabalho; a satisfação com as condições de trabalho; a satisfação com a organização.

Segundo Peiró (1994), as condições que podem estar na origem da satisfação no trabalho, são cinco: o carácter intrínseco do trabalho, a remuneração, a promoção, a segurança e as condições de trabalho. Sendo os agentes desta transmissão: o próprio indivíduo, as chefias, os colegas, as características da organização, entre outros.

As bases teóricas enquadram a satisfação no trabalho em duas perspectivas: como uma atitude global e como um estado emocional ou afetivo, face ao trabalho.

Desta forma, na definição de satisfação no trabalho surge a necessidade de considerar e compreender pelo menos dois aspetos: o processo psicológico, que compreende a experiência subjetiva da satisfação no trabalho, no domínio das atitudes cognitivas, afetivas e comportamentais e que são intrínsecas; outro, que está relacionado às características do trabalho e que produz essas experiências subjetivas de satisfação (Alcobia, 2001).

2. Metodologia de Investigação

2.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação

O objetivo principal deste estudo é compreender se a cultura organizacional tem impacto na satisfação dos colaboradores numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), nomeadamente na Obra Social Padre Miguel (OSPM).

De forma a complementar o estudo estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

O₁: Quais as características que caracterizam a cultura organizacional na IPSS em estudo.

O₂: Percecionar a cultura organizacional e a satisfação geral dos trabalhadores da IPSS.

De forma a dar resposta aos objetivos estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação (H₁):

H₁: Existe uma relação entre a cultura organizacional e a satisfação laboral dos trabalhadores;

HI₂: Existem diferenças por variável sociodemográfica relativas à orientação da cultura organizacional;

HI₃: Existem diferenças por características socioprofissionais relativamente à orientação da cultura organizacional;

HI₄: Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por variável sociodemográficas;

HI₅: Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por características socioprofissionais.

Como diversos estudos apontam (Sebastião, 2009; Lourenço, 2014; Lopes, 2017), existem diferenças por variáveis sociodemográficas e por variáveis socioprofissionais no que diz respeito à cultura organizacional, pois a informação apresentada para cada uma das dimensões da cultura difere em função destas. Salientando ainda que, estas variáveis contribuem para o aumento ou diminuição da satisfação laboral.

O presente estudo teve, essencialmente, como suporte o estudo de Sebastião (2009), sendo assim suportadas as hipóteses de investigação na avaliação das orientações da cultura organizacional, ou seja, se a cultura é percecionada pelos colaboradores em função das variáveis sociodemográficas e socioprofissionais. Sendo neste estudo consideradas as seguintes variáveis sociodemográficas e socioprofissionais: sexo, idade, habilitações literárias e categoria profissional. Na análise da satisfação laboral, as HI seguem o mesmo esquema do estudo da cultura organizacional: avaliar a relação da perceção da cultura na satisfação laboral dos colaboradores, bem como a relação das variáveis sociodemográficas e socioprofissionais na satisfação laboral.

A nível da análise da satisfação laboral, foi ainda realizada a comparação do *Alpha de Cronbach* com Lopes (2017), uma vez que o estudo apresenta a mesma escala, a escala *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS) de Macdonald e MacIntyre (1997).

Desta forma, pretende-se, com esta investigação analisar que diferenças as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais exercem nas variáveis em estudo e, em que medida é que a cultura tem impacto e influencia a satisfação.

2.1.2 Instrumento de Recolha de Dados, Processo de Amostragem e Dimensão da Amostra

No estudo realizado foi utilizado um inquérito por questionário, disponibilizado em versão papel, para os colaboradores da IPSS preencherem, distribuído a todos os colaboradores. É de referir que os mesmos não foram entregues pela autora do estudo, mas sim pelas diretoras técnicas das diversas valências. De forma a respeitar o anonimato dos inquiridos, os consentimentos foram recolhidos à parte.

A distribuição dos respetivos questionários foi realizada em meados de dezembro de 2019, tendo sido recolhidos em janeiro de 2020.

Questionário este composto por três partes. A primeira parte constituída por questionário sociodemográfico (Anexo A) e socioprofissional (Anexo B), questionando, nomeadamente, sexo, idade, habilitações literárias, estado civil, anos de experiência profissional, anos na empresa atual, nível de remuneração, tipo de horário de trabalho (fixo ou por turnos), carga horária semanal e função/categoria profissional. A segunda parte, com o intuito de avaliar a cultura e clima organizacional, foi aplicado o *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS), na sua versão portuguesa (Neves & Jesuíno, 1994), originalmente adaptado dos modelos concetuais de De Cock, Bouwen e De Witte (1986) e Quinn e Rohrbaugh (1983), apresentando 34 questões, constituindo a versão Reduzida. O Anexo C apresenta a escala descrita.

A terceira e última parte, composta pelo *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS), um questionário de autorrelato que avalia o nível de satisfação no trabalho e apresenta 10 questões. Escala apresentada no Anexo D.

Ambos os questionários aplicados são constituídos por questões medidas numa escala tipo *Likert*, sendo que o questionário *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS), está subdividido em três partes, em que todas são constituídas por seis níveis, diferindo as palavras a escolher.

Na primeira parte, com uma questão sobre a opinião acerca da organização, variando de (1) Ninguém a (6) Todas; na segunda parte, com treze questões, ainda acerca da opinião sobre a organização, mas onde é questionada a frequência, variando de (1) Nunca a (6) Sempre; e na terceira e última parte, igualmente com treze questões, mas referentes às características próprias da Instituição, com uma escala tipo *Likert* de 6 pontos, (1) De modo nenhum a (6) Muitíssimo.

Quanto ao questionário *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS), a escala da resposta é constituída por cinco níveis: 1. Discordo fortemente; 2. Discordo; 3. Não sei; 4. Concordo; 5. Concordo fortemente.

A IPSS, à data da aplicação dos questionários, tinha 103 colaboradores, existindo baixas prolongadas e temporárias, baixas de gravidez de risco, não obstante ao absentismo, importa mencionar que alguns colaboradores optaram por não participar no estudo. Apresentando este estudo uma amostra de $n=90$, um erro amostral de 3,69 %, bem como uma taxa de resposta de 87,38%. De salientar que se recorreu ao processo de amostragem probabilístico.

2.2 Consistência Interna de *Alpha Cronbach*

De forma a verificar a homogeneidade existente entre as respostas das escalas aplicadas, fiabilidade interna dos fatores da escala FOCUS e das escalas FOCUS e GJSS, procedeu-se à análise de consistência interna, calculando o *Alpha de Cronbach*. Um *Alpha de Cronbach* abaixo de 0,5 é considerado inaceitável, entre 0,5 e 0,6 fraco, entre 0,6 e 0,7 questionável, entre 0,7 e 0,8 aceitável, entre 0,8 e 0,9 bom, e acima de 0,9 é considerado excelente (Cronbach, 1951).

De acordo com o apresentado em Sebastião (2009, p. 68 e seguintes) foi realizada a atribuição dos itens aos fatores: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos e cultura de regras.

Através da análise de fidedignidade medida pelo *Alpha de Cronbach* verificou-se que a consistência interna global do instrumento foi de ($\alpha=0,967$) idêntico ao resultado obtido (Sebastião, 2009), que de acordo com Hill e Hill (2005) representa um excelente valor de medida de fiabilidade dos itens. Quanto aos fatores obteve-se fiabilidade ($\alpha=0,946$) na cultura de apoio; ($\alpha=0,916$) na cultura de inovação; ($\alpha=0,865$) na cultura de objetivos e ($\alpha=0,896$) na cultura de regras o que representam boas fiabilidades e vão ao encontro dos resultados obtidos (Sebastião, 2009).

De acordo com o apresentado em (MacDonald & MacIntyre, 1997; Lopes, 2017) foi aplicada a escala “*The Generic Job Satisfaction Scale*” (GJSS) obteve-se a consistência interna global do instrumento de ($\alpha=0,878$) superior ao resultado obtido (MacDonald & MacIntyre, 1997; Sebastião, 2009) e que de acordo com Hill e Hill (2005) representa um bom valor de medida de fiabilidade dos itens.

Tabela 4: Fiabilidade dos fatores e do instrumento Cultura Organizacional.

Fatores	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i> (Presente estudo)	Classificação	<i>Alpha de Cronbach</i> (Sebastião, 2009)
Cultura de apoio	9	0,946	Excelente	0,88
Cultura de Inovação	11	0,916	Excelente	0,82
Cultura de Objetivos	6	0,865	Bom	0,76
Cultura de Regras	6	0,896	Bom	0,80
Cultura Organizacional	32	0,967	Excelente	0,90
Global GJSS	10	0,878	Bom	0,84

2.3 Tratamento de Dados

Para dar resposta aos objetivos de estudo recorreu-se a técnicas estatísticas descritivas exploratórias e inferenciais. Nomeadamente, através de uma análise descritiva exploratória que permitiu entender de uma forma simples o perfil dos inquiridos e explorar alguma informação sobre as variáveis em análise, com a obtenção de frequências absolutas e relativas, medidas de tendência central e de dispersão. Para conhecer a existência de diferenças e a relação das variáveis recorreu-se a uma análise inferencial.

Na primeira fase, com vista a descrever e a caracterizar a amostra em estudo, foi realizada uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis em estudo. Recorreu-se, para tal, à produção de frequências absolutas, frequências relativas, à média e ao desvio padrão.

Para calcular as correlações entre os fatores, foi aplicado o teste de correlações, também paramétrico, ou seja, foi calculado o coeficiente de *Pearson* para cada uma das combinações de dimensões. O coeficiente de *Pearson* varia, em termos absolutos, entre 0 e 1, sendo que pode assumir vários níveis, sendo uma das convenções mais consensual para o tipo de correlação, a seguinte: 0.00–0.09 negligenciável; 0.10–0.39 fraca; 0.40–0.69 moderada; 0.70–0.89 forte; e, 0.90–1.00 muito forte (Schober & Schwarte, 2018).

Procedeu-se à análise da normalidade da distribuição dos dados, para os vários grupos independentes em estudo, através da observação visual dos gráficos de dispersão e pelo teste de *Shapiro-Wilk* (Thode, 2002; Ghasemi & Zahediasl, 2012) para amostras de dimensão inferior a 30 observações, caso o tamanho da amostra seja superior a 30 observações utilizou-se o teste *Kolmogorov-Smirnov*, bem como ao cálculo da homogeneidade das variâncias, através do teste de *Levene*, para cada dimensão e respetivo grupo, para definir os testes correlacionais a utilizar, paramétricos ou não-paramétricos (Qualls, et al., 2010; Winkens, et al., 2017; Van Hoek, et al., 2019).

Como testes paramétricos e para analisar a diferença entre amostras independentes utilizou-se o teste *t*, para duas amostras independentes, e o teste ANOVA para três ou mais amostras independentes. Quando não seja possível a aplicação de testes paramétricos recorre-se aos alternativos não paramétricos, nomeadamente, para três ou mais grupos independentes o teste *Kruskal-Wallis*. Quando pelo teste ANOVA são detetadas diferenças estatisticamente significativas é necessário recorrer às comparações múltiplas, nomeadamente o teste de *Tukey*, que permite identificar entre grupos se os resultados são estatisticamente distintos. Verificando-se que os grupos em análise eram equilibrados, ou seja, de tamanhos idênticos.

Para toda a análise e para tomar decisões sobre as hipóteses de investigação vai utilizar-se um nível de significância de 5%.

Seguidamente apresenta-se um resumo com a informação anteriormente descrita fazendo a ligação da mesma com os objetivos e hipóteses de investigação fixadas.

Tabela 5: Resumo do tratamento dos dados.

Objetivos e Hipóteses de Investigação	Técnica estatística
O₁ : Quais as características que caracterizam a cultura organizacional na IPSS em estudo.	Tabela e gráfico de frequências
O₂ : Percecionar a cultura organizacional e satisfação geral dos trabalhadores da IPSS.	Média e desvio padrão
HI₁ : Existe uma relação entre a cultura organizacional e a satisfação laboral dos trabalhadores	Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i>
HI₂ : Existem diferenças por variável sociodemográfica relativas à orientação da cultura organizacional	Teste <i>t</i> – grupo independente sexo; teste ANOVA/ <i>Kruskal-Wallis</i> – grupos independentes: faixa etária; habilitações literárias
HI₃ : Existem diferenças por características socioprofissionais relativamente à orientação da cultura organizacional	Teste <i>t</i> – tipo de horário; cargo de coordenação; categoria profissional
HI₄ : Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por variável sociodemográficas	Teste <i>t</i> - sexo; teste ANOVA/ <i>Kruskal-Wallis</i> – grupos independentes: faixa etária; habilitações literárias
HI₅ : Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por características socioprofissionais	Teste <i>t</i> – grupos independentes tipo de horário; cargo de coordenação; categoria profissional

2.4. Caracterização da Instituição

Neste estudo foi utilizada a população de colaboradores da OSPM, tratando-se de uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Instituição esta fundada em 1992 por um grupo de amigos com a intenção de iniciar algumas ações que minimizassem as dificuldades de vida de muitas famílias carenciadas, levando a efeito uma avaliação minuciosa “in loco” pelos bairros de Bragança, cujas conclusões revelaram situações degradantes em diversas vertentes. Sendo-lhe atribuído oficialmente, em 1994, o título de Instituição Particular de Solidariedade Social, que permitiu “abrir” portas, para, sustentadamente, se avançar na construção de instalações próprias, com potencialidade de ajudar mais e melhor as famílias carenciadas, onde presentemente funcionam duas das valências desta Instituição, Serviço de apoio domiciliário e centro de Dia.

Com o reconhecimento do trabalho desenvolvido por muitas pessoas que passaram pelos órgãos sociais, em 2009 foi inaugurada a maior “Estrutura Social”. Sendo esta estrutura constituída por diversas valências, Lar social para 60 utentes, creche para 66 crianças até aos 3 anos e Centro Residencial com capacidade para 45 utentes. Tendo esta um papel relevante a nível da economia local e na vida de muitas famílias.

2.5. Questões éticas

O presente estudo procurou assegurar todos os critérios éticos, de confidencialidade, de anonimato e de sigilo profissional. Mais se informa que foi assinado um consentimento pelos colaboradores que participaram no presente estudo (Anexo A).

3. Apresentação, análise e discussão dos resultados

3.1. Caracterização Sociodemográfica

Participaram no estudo 90 colaboradores, de um total de 103 colaboradores, sendo que, aquando a aplicação dos questionários, existiam baixas prolongadas, temporárias e baixas de gravidez de risco. Para além do absentismo, importa referir que alguns colaboradores não se sentiram à vontade de participar no estudo. Neste estudo, 87,8% (79) dos inquiridos, são do sexo feminino.

Na Tabela 6 apresentam-se as características sociodemográficas da amostra. Observou-se que a idade média dos colaboradores era de 42,56 anos com desvio padrão de 1,01 anos a partir do mínimo de 22 anos e máximo de 69 anos. Tal distribuição de idade resulta em 27,8% (25) dos colaboradores com idade até 35 anos, 28,9% (26) com idade entre 36 e 45 anos e 43,3% (39) com pelo menos 46 anos. A nacionalidade predominante dos colaboradores, 93,3% (84), é portuguesa. Relativamente ao estado civil observou-se que a maioria dos colaboradores estava casado/união de facto, 71,1% (64). No que se trata à escolaridade, observou-se a predominância do ensino secundário, 38,9% (35), seguida do ensino superior com 30,0% (27) dos colaboradores. A maioria dos colaboradores tinha filhos, nomeadamente um ou dois.

Tabela 6: Caracterização sociodemográfica.

Variáveis		n	%
Sexo	Masculino	11	12,2%
	Feminino	79	87,8%
	Total	90	100%
Idade (anos)	Até 35 anos	25	27,8%
	De 36 a 45 anos	26	28,9%
	Mais de 45 anos	39	43,3%
	Total	90	100%
	Mínimo=22; Máximo=69; Média=42,56; Desvio padrão=10,01		
Nacionalidade	Portuguesa	84	93,3%
	Outra	6	6,7%
	Total	90	100%
Estado Civil	Solteiro	13	14,4%
	Casado/União de facto	64	71,1%
	Divorciado/Separado	8	8,9%
	Víúvo	5	5,6%
	Total	90	100%
Escolaridade	Primária	6	6,7%
	3º ciclo	22	24,4%
	Secundário	35	38,9%
	Licenciatura	18	20,0%
	Pós-graduação	4	4,4%
	Mestrado	5	5,6%
Total	90	100%	
Número de filhos	Zero	14	15,6%
	Um	29	32,2%
	Dois	41	45,6%
	Três	6	6,7%
	Total	90	100%

3.2. Caracterização Sócio profissional

Nesta secção apresenta-se a caracterização das funções exercidas pelos colaboradores na OSPM. Na Figura 2 ilustra-se a distribuição dos mesmos pelo local de trabalho. Observou-se que 30,0% (27) exercem atividade no lar social, 24,4% (22) no lar residencial, 12,2% (11) na creche, 10,0% (9) na cozinha e os restantes distribuíram-se pelos diversos locais.

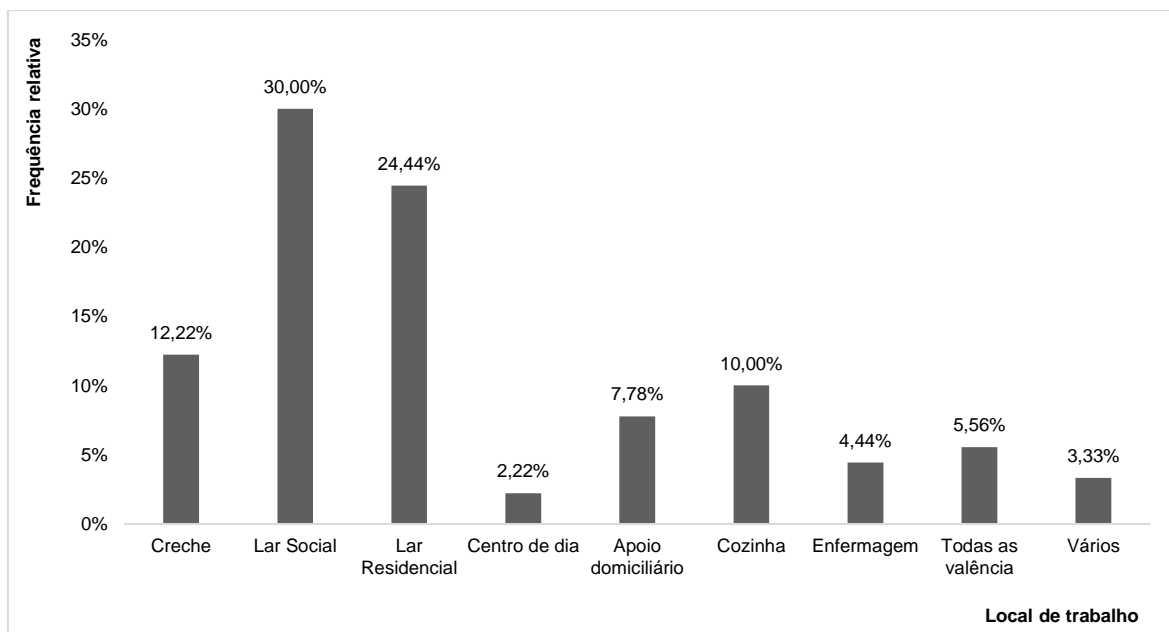


Figura 2: Caracterização do local de trabalho.

Na Tabela 7 apresenta-se a caracterização das condições laborais. Quanto à carga semanal observou-se que predomina as 40h semanais, 44,4% (40), seguidas das 37h semanais com 33,3% (30) dos colaboradores. Relativamente ao tipo de horário observou-se que 53,3% (48) dos colaboradores tinham horário fixo e 46,7% (42) horário por turnos. A maioria dos colaboradores, 87,8% (79), tinham contrato por tempo indeterminado. Observou-se ainda que 20,0% (18) exerciam funções de coordenação e 7,8% (7) tinha outro emprego fora da instituição. No estudo destacaram-se as categorias profissionais dos colaboradores com a categoria “ajudante de ação direta” e a categoria “auxiliar serviços gerais”.

Tabela 7: Caracterização das condições laborais.

Variáveis	n	%	
Carga semanal	Menos de 35 horas semanais	1	1,1%
	35 horas semanais	17	18,9%
	37 horas semanais	30	33,3%
	40 horas semanais	40	44,4%
	Outro	2	2,2%
	Total	90	100%
Tipo de horário	Fixo	48	53,3%
	Por turnos	42	46,7%
	Total	90	100%
Vínculo laboral	Contrato tempo indeterminado	79	87,8%
	Contrato a termo certo	5	5,6%
	Outro	6	6,7%
	Total	90	100%
Função de coordenação	Sim	18	20,0%
	Não	72	80,0%
	Total	90	100%
Possui outro emprego	Sim	7	7,8%
	Não	83	92,2%
	Total	90	100%

3.3. Cultura organizacional e satisfação geral com o trabalho

3.3.1. Análise do Instrumento FOCUS

Nas Tabelas 8 a 11 está apresentada uma breve caracterização dos resultados obtidos nos itens de cada fator que permitem responder ao O₂: “Quais as características que caracterizam a cultura organizacional na IPSS em estudo”.

Por análise da Tabela 8, itens do fator cultura de apoio, observou-se que todos os valores médios obtidos foram superiores ao esperado (3,5 pontos) nomeadamente nos itens: “apoio na resolução de problemas de trabalho” (4,37±1,02); “ambiente agradável de trabalho” (4,18±1,28); “apoio a colegas” (4,17±1,14) e “flexibilidade” (4,16±0,91).

Estes resultados sugerem que existe um bom ambiente de trabalho, em que os colaboradores se sentem apoiados e em “família”. Conclui-se que, a liderança estimula a participação, apoia o desenvolvimento e promove o envolvimento dos seus trabalhadores, o que gera motivação, confiança, participação, sentimento de pertença.

Tabela 8: Itens do fator cultura de apoio.

Itens	1	2	3	4	5	6	\bar{X}	σ
16. Compreensão mútua (n=88)	1 (1,1%)	3 (3,4%)	24 (27,3%)	35 (39,8%)	20 (22,7%)	5 (5,7%)	3,97	0,988
23. Aceitação do erro (n=89)	1 (1,1%)	3 (3,4%)	25 (28,1%)	33 (37,1%)	21 (23,6%)	6 (6,7%)	3,99	1,017
24. Flexibilidade (n=88)	1 (1,1%)	2 (2,3%)	14 (15,9)	40 (45,5%)	27 (30,7%)	4 (4,5%)	4,16	0,908
26. Apoio a colegas (n=89)	2 (2,2%)	4 (4,5%)	17 (19,1%)	30 (33,7%)	26 (29,2%)	10 (11,2%)	4,17	1,141
27. Apoio na resolução de problemas de trabalho (n=90)	0 (0,0%)	3 (3,3%)	14 (15,6%)	33 (36,7%)	27 (30,0%)	13 (14,4%)	4,37	1,022
28. Harmonia Interpessoal (n=89)	1 (1,1%)	10 (11,2%)	19 (21,3%)	31 (34,8%)	20 (22,5%)	8 (9,0%)	3,93	1,166
30. Ambiente agradável de trabalho (n=90)	3 (3,3%)	5 (5,6%)	17 (18,9%)	29 (32,2%)	20 (22,2%)	16 (17,8%)	4,18	1,277
31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho (n=90)	3 (3,3%)	11 (12,2%)	20 (22,2%)	28 (31,1%)	16 (17,8%)	12 (13,3%)	3,88	1,314
32. Procura de novos mercados (n=89)	7 (7,9%)	14 (15,7%)	21 (23,6%)	27 (30,3%)	14 (15,7%)	6 (6,7%)	3,51	1,332

Nota: 1 – De modo nenhum; 2 – Raramente; 3 – Um pouco; 4 – Bastante; 5 – Muito; 6 – Muitíssimo;

\bar{X} – Média; σ - Desvio padrão.

Na Tabela 9 estão demonstrados os itens do fator de cultura de inovação. Pode observar-se os resultados mais elevados nos itens: “comunicação/contactos informais” (4,15±0,92) e em “unidade de comando” (4,06±0,94). Nos itens: “As exigências externas pressionam a investigação e o

desenvolvimento” (3,24±1,28); “Se investe em novos produtos/serviços” (3,36±1,44); “Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado” (3,27±1,28) e em “Existem critérios objetivos para medir o desempenho de cada um” (3,21±1,38) os valores médios obtidos foram abaixo do esperado o que traduz uma menor frequência da sua ocorrência. Nos restantes itens pode observar-se que os valores médios foram superiores a 3,5 pontos, mas inferiores a 4 pontos.

Tabela 9: Itens do fator cultura de inovação.

Itens	1	2	3	4	5	6	\bar{X}	σ
3. O seu desempenho individual é avaliado (n=90)	7 (7,8%)	12 (13,3%)	20 (22,2%)	30 (33,3%)	7 (7,8%)	14 (15,6%)	3,67	1,438
6. Se investe em novos produtos /serviços (n=87)	6 (6,9%)	16 (18,4%)	24 (27,6%)	26 (29,9%)	11 (12,6%)	4 (4,6%)	3,37	1,249
7. A avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos (n=88)	9 (10,2%)	11 (12,5%)	29 (33,0%)	23 (26,1%)	12 (13,6%)	4 (4,5%)	3,34	1,286
8. As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento (n=88)	9 (10,3%)	14 (16,1%)	29 (33,3%)	20 (23,0%)	12 (13,8%)	3 (3,4%)	3,24	1,276
9. A Administração estabelece os objetivos a alcançar (n=87)	4 (4,5%)	8 (9,1%)	21 (23,9%)	30 (34,1%)	15 (17,0%)	10 (11,4%)	3,84	1,277
10. Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado (n=90)	12 (13,3%)	12 (13,3%)	28 (31,1%)	22 (24,4%)	10 (11,1%)	6 (6,7%)	3,27	1,380
11. Existe critérios objetivos para medir o desempenho de cada um (n=89)	12 (13,5%)	15 (16,9%)	23 (25,8%)	25 (28,1%)	9 (10,1%)	5 (5,6%)	3,21	1,369
12. A organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços (n=90)	2 (2,2%)	11 (12,2%)	16 (17,8%)	30 (33,3%)	19 (21,1%)	12 (13,3%)	3,99	1,276
15. Assumir riscos (n=89)	3 (3,4%)	15 (16,9%)	18 (20,0%)	28 (31,5%)	19 (21,3%)	6 (6,7%)	3,71	1,263
17. Unidade de comando (n=90)	1 (1,2%)	2 (2,3%)	17 (19,8%)	43 (50,0%)	17 (19,8%)	6 (7,0%)	4,06	0,938
19. Comunicação/contactos informais (n=89)	1 (1,1%)	0 (0,0%)	17 (19,1%)	47 (52,8%)	15 (16,9%)	9 (10,1%)	4,15	0,924

Nota: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Com frequência; 5 – Quase sempre; 6 – Sempre; \bar{X} – Média; σ - Desvio padrão.

Ainda, com base na informação apresentada na tabela anterior, relativamente à cultura de inovação, conclui-se que, existem aspetos a ser melhorados como por exemplo, a forma como os colaboradores são avaliados e a fixação de objetivos claros para a realização da avaliação

(Instauração da Avaliação de desempenho). No entanto, pode-se inferir que os colaboradores sabem a quem responder, “unidade de comando”, que existe comunicação, tanto formal como informal, podendo este item ser um indicador de desempenho, pois existe uma forte relação entre a comunicação e o desempenho organizacional, bem como uma condição para o desenvolvimento pessoal e profissional. Os resultados sugerem ainda que a Instituição utiliza a tecnologia de forma a melhorar e diversificar as funções.

Por análise da Tabela 10, itens do fator cultura de objetivos, pode concluir-se que a “procura de novas formas de fazer o trabalho” não apresentava frequência de ocorrência ($3,20 \pm 1,13$), assim como o “procura de novos mercados” ($3,51 \pm 1,33$). Por outro lado, os itens que registaram maiores frequências de ocorrência foram: “recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho” ($4,03 \pm 1,12$) e “a organização procura oportunidades no meio exterior” ($3,85 \pm 1,281,27$).

De acordo com os resultados apresentados, pode constatar-se que por se tratar de uma IPSS e a esmagadora maioria dos colaboradores trabalharem diretamente no cuidado ao idoso, as tarefas habitualmente exercidas têm de ser realizadas de acordo com as normas estabelecidas. Neste tipo de organização, setor não lucrativo, é ainda necessário ter em causa a área de atuação, o número de utentes/clientes e a fonte de recursos, podendo esta ser uma das causas dos itens “procura de novos mercados”, estarem abaixo de 4.

Todavia, a organização enfatiza a orientação para o cliente, havendo instruções precisas para a realização da tarefa (como, onde, quando e quem) de forma a obter resultados.

Tabela 10: Itens do fator cultura de objetivos.

Itens	1	2	3	4	5	6	\bar{X}	σ
1. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho. (n=88)	3 (3,4%)	18 (20,5%)	42 (47,7%)	12 (13,6%)	9 (10,2%)	4 (4,5%)	3,20	1,126
2. Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho. (n=90)	0 (0,0%)	7 (7,8%)	21 (23,3%)	36 (40,0%)	14 (15,6%)	12 (13,3%)	4,03	1,116
4. Esta organização procura novos mercados para os seus serviços. (n=88)	9 (10,2%)	16 (18,2%)	27 (30,7%)	22 (25,0%)	9 (10,2%)	5 (5,7%)	3,24	1,313
13. A organização procura oportunidades no meio exterior. (n=88)	3 (3,4%)	11 (12,5%)	18 (20,5%)	29 (33,0%)	18 (20,5%)	9 (10,2%)	3,85	1,273
14. A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços. (n=88)	6 (6,8%)	13 (14,8%)	17 (19,3%)	22 (25,0%)	18 (20,5%)	12 (13,6%)	3,78	1,458
32. Procura de novos mercados. (n=89)	7 (7,9%)	14 (15,7%)	21 (23,6%)	27 (30,3%)	14 (15,7%)	6 (6,7%)	3,51	1,332

Nota: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Com frequência; 5 – Quase sempre; 6 – Sempre; \bar{X} – Média; σ - Desvio padrão.

Por análise da Tabela 11, itens do fator cultura de regras, pode observar-se que todos os valores médios obtidos foram superiores ao esperado (3,5) nomeadamente nos itens: “cumprimento de regras” (4,33±0,92); “obediência às regras” (4,32±0,92) e “procedimentos estabelecidos” (4,31±0,83).

Os resultados apresentados sugerem claramente que existe uma valorização de normas e regras no funcionamento da IPSS em causa. No entanto, apesar do rigor, a liderança pode ser ajustável aos diferentes grupos de trabalho, “rigidez” (3,61±1,15). O que na prática demonstra que há uma boa liderança.

Tabela 11: Itens do fator cultura de regras.

Itens	1	2	3	4	5	6	\bar{X}	σ
18. Obediência às normas (n=90)	1 (1,1%)	1 (1,1%)	9 (10,0%)	46 (51,1%)	23 (25,6%)	10 (11,1%)	4,32	0,922
20. Regras formalmente impostas (n=90)	0 (0,0%)	1 (1,1%)	17 (18,9%)	42 (46,7%)	22 (24,4%)	8 (8,9%)	4,21	0,893
21. Cumprimento das regras (n=88)	0 (0,0%)	3 (3,4%)	8 (9,1%)	44 (50,0%)	23 (26,1%)	10 (11,4%)	4,33	0,919
22. Procedimentos estabelecidos (n=90)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	12 (13,3%)	47 (52,2%)	22 (24,4%)	9 (10,0%)	4,31	0,830
25. Formalização (n=89)	1 (1,1%)	2 (2,2%)	12 (13,5%)	43 (48,3%)	25 (28,1%)	6 (6,7%)	4,20	0,919
29. Rigidez (n=89)	1 (1,1%)	14 (15,7%)	29 (32,6%)	26 (29,2%)	13 (14,6%)	6 (6,7%)	3,61	1,154

Nota: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Com frequência; 5 – Quase sempre; 6 – Sempre; \bar{X} – Média; σ - Desvio padrão.

Na Tabela 12 apresentam-se as estatísticas descritivas dos fatores da Cultura Organizacional. Pode observar-se que em todos os fatores o valor médio é superior ao esperado (3,5 pontos) destacando-se o fator cultura de regras, 4,17±0,76 e a cultura de apoio, 4,07±0,96. Os outros fatores apresentavam valores da média e desvio padrão idênticos.

Tabela 12: Fiabilidade dos fatores e do instrumento Cultura Organizacional.

Fatores	Mínimo	Máximo	\bar{X}	σ
Cultura de apoio	1,22	5,89	4,07	0,962
Cultura de Inovação	1,64	5,82	3,62	0,920
Cultura de Objetivos	1,67	6,00	3,62	0,971
Cultura de Regras	2,50	6,00	4,17	0,765
Cultura Organizacional	2,00	5,91	3,85	0,828

Nota: \bar{X} – Média; σ - Desvio padrão.

Na Tabela 13 apresentam-se os coeficientes de correlação entre os fatores da escala Cultura Organizacional.

Pode observar-se que todos os coeficientes obtidos apresentaram significância estatística e intensidades mais fortes que os que foram obtidos por Sebastião (2009). E, que entre a cultura de apoio e a cultura de regras ($r=0,797$); a cultura de inovação e a cultura de objetivos ($r=0,787$); a cultura de apoio e a cultura de inovação ($r=0,742$) a intensidade da correlação era forte. Atendendo ao global da escala observou-se que todos os fatores tinham uma correlação forte destacando-se as culturas de apoio ($r=0,909$) e a de inovação ($r=0,932$).

Podendo esta caracterização ser confrontada com o estudo de Sebastião (2009), onde é deveras visível que os valores obtidos em todos os itens dos quatro fatores, são inferiores aos apresentados neste estudo. De forma sintetizada, em Sebastião (2009), existe uma relação mais elevada entre culturas de apoio e cultura de regras ($r= 0,455$), enquanto neste estudo, conforme resultados apresentados, existe uma forte correlação entre a cultura de apoio e cultura de regras, a cultura de inovação e a cultura de objetivos e, cultura de apoio e cultura de inovação. Ou seja, ambos os estudos colocam ênfase no bem-estar dos colaboradores. Porém, enquanto que no presente estudo existe uma mistura dos diversos tipos de cultura, não se focando a organização apenas no bem-estar dos colaboradores, mas também na criatividade e inovação, na melhoria dos processos, no relacionamento com os utentes/clientes, no desenvolvimento da carreira dos colaboradores, entre outros. Sebastião (2009), valoriza a racionalidade de procedimentos, a autoridade, o controlo.

Tabela 13: Correlação entre os fatores da cultura organizacional.

Itens	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Cultura de Apoio (1)	1	0,742**	0,683**	0,797**	0,909**
Cultura de Inovação (2)		1	0,787**	0,740**	0,932**
Cultura de Objetivos (3)			1	0,658**	0,863**
Cultura de Regras (4)				1	0,860**
Cultura organizacional (5)					1

Nota: Todas as correlações são significativas a 5%.

3.3.2. Análise do Instrumento GJSS

Na Tabela 14 pode ver-se uma breve caracterização dos resultados obtidos nos itens da escala o que permite responder ao O₃: “Percecionar a cultura organizacional e satisfação geral dos trabalhadores da IPSS”.

Por análise da tabela, observou-se que em todos os itens as médias foram superiores ao valor teoricamente esperado (3 pontos) nomeadamente nos itens “sinto-me bem a trabalhar nesta empresa” ($4,18\pm 0,83$); “Utilizo todos os meus talentos e capacidades no meu trabalho” ($4,18\pm 0,87$) e “Dou-me bem com os meus superiores diretos” ($4,25\pm 0,75$). Em termos de satisfação global no trabalho obteve-se média de $3,79\pm 0,63$ o que revela satisfação e também pode observar-se uma moderada dispersão dos resultados.

Tabela 14: Itens da escala GJSS.

Itens	1	2	3	4	5	\bar{X}	σ
1. Sou reconhecido quando faço um bom trabalho (n=87)	2 (2,3%)	9 (10,3%)	27 (31,0%)	38 (43,7%)	11 (12,6%)	3,54	0,925
2. Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho (n=88)	1 (1,1%)	5 (5,7%)	17 (19,3%)	50 (56,8%)	15 (17,0%)	3,83	0,820
3. Sinto-me bem em trabalhar para esta empresa (n=90)	1 (1,1%)	4 (4,4%)	6 (6,7%)	46 (51,1%)	33 (36,7%)	4,18	0,829
4. Sinto-me seguro em relação ao meu emprego (n=88)	1 (1,1%)	3 (3,4%)	21 (23,9%)	40 (45,5%)	23 (26,1%)	3,92	0,861
5. Acredito que os meus superiores se preocupam comigo (n=87)	3 (3,4%)	3 (3,4%)	27 (31,0%)	41 (47,1%)	13 (14,9%)	3,67	0,898
6. Em geral, acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física (n=87)	3 (3,4%)	19 (21,8%)	33 (37,9%)	28 (32,2%)	4 (4,6%)	3,13	0,925
7. O meu salário é bom (n=88)	6 (6,8%)	26 (29,5%)	21 (23,9%)	28 (23,9%)	7 (8,0%)	3,05	1,103
8. Utilizo todos os meus talentos e capacidades no meu trabalho (n=89)	2 (2,2%)	2 (2,2%)	9 (10,1%)	41 (46,1%)	35 (39,3%)	4,18	0,873
9. Dou-me bem com os meus superiores diretos (n=89)	0 (0,0%)	3 (3,4%)	8 (9,0%)	42 (47,2%)	36 (40,4%)	4,25	0,758
10. Sinto-me bem em relação ao meu trabalho (n=90)	2 (2,2%)	7 (7,8%)	7 (7,8%)	41 (45,6%)	33 (36,7%)	4,07	0,981
Global GJSS						3,79	0,626

Nota: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não sei; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente; 6 – Sempre; \bar{X} – Média; σ - Desvio padrão; *Alpha de Cronbach* = 0,878.

3.4. A cultura organizacional e a satisfação com o trabalho

Nas Tabelas 15 a 17 apresentam-se os resultados que permitem corroborar as hipóteses de investigação: “**HI₂**: Existem diferenças por variável sociodemográfica relativas à orientação da cultura organizacional” e “**HI₄**: Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por variável sociodemográficas”.

Na Tabela 15 encontram-se os resultados obtidos para os fatores da escala FOCUS, assim como o global de FOCUS e escala GJSS tendo por base a variável sexo. Dado o tamanho da amostra dos colaboradores do sexo masculino foi necessário verificar o pressuposto da normalidade através do teste de *Shapiro-Wilk* uma vez que o tamanho da amostra masculina é de 11 elementos, no caso da amostra feminina recorreu-se ao teste de ajuste da normalidade *Kolmogorov-Smirnov*, pois o tamanho desta era superior a 30 elementos. Verificaram-se os pressupostos do teste de *Levene* na verificação da homogeneidade de variâncias. Os resultados apresentados permitem concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores de sexo masculino e os colaboradores de sexo feminino relativamente aos itens da cultura organizacional. Assim sendo,

pode-se afirmar que os resultados obtidos foram estatisticamente idênticos entre homens e mulheres.

Tabela 15: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho por sexo.

Fatores/Escalas	Sexo		Sexo		Teste <i>t</i> - <i>student</i> ET (<i>p</i> -value)
	Feminino (n=79)		Masculino (n=11)		
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Cultura de Apoio	3,95	1,22	3,25	0,93	-0,472 (0,638)
Cultura de Inovação	3,25	1,08	3,67	0,89	-1,424 (0,158)
Cultura de Objetivos	3,56	1,20	3,62	0,94	-0,201 (0,841)
Cultura de Regras	4,17	1,05	4,17	0,73	0,004 (0,997)
Global FOCUS	3,66	1,08	3,87	0,79	-0,790 (0,432)
Escala GJSS	3,59	0,83	3,82	0,59	-1,147 (0,254)

Nota: ET – Estatística de teste; *p*-value - valor de prova.

Na Tabela 16 podem encontrar-se os resultados obtidos para os fatores da escala FOCUS, assim como o global de FOCUS e escala GJSS por faixa etária. Verificaram-se as condições de aplicabilidade de ANOVA e na escala GJSS não se verificou a normalidade do termo do erro, daí a utilização do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. Pode observar-se que os colaboradores com mais de 45 anos apresentaram resultados médios mais elevados em: cultura de apoio (4,26±0,92); cultura de objetivos (3,72±1,01); global FOCUS (3,95±0,80) e escala GJSS (3,90±0,51). Nos fatores cultura de inovação e cultura de regras foram os colaboradores com idade até 35 anos que obtiveram resultados médios mais elevados. Contudo, a um nível de significância de 5% concluiu-se pelo teste ANOVA e *Kruskal-Wallis* (escala GJSS) que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Assim sendo, pode afirmar-se que os resultados obtidos foram estatisticamente idênticos entre colaboradores de diferentes faixas etárias.

Tabela 16: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho por faixa etária.

Fatores/ Escalas	Faixa etária						Teste ANOVA ET (<i>p-value</i>)
	Até 35 anos		De 36 a 45 anos		Mais de 45 anos		
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Cultura de Apoio	3,94	1,06	3,93	0,92	4,26	0,92	1,238 (0,295)
Cultura de Objetivos	3,61	0,93	3,47	0,97	3,72	1,01	0,506 (0,605)
Cultura de Inovação	3,72	0,96	3,44	0,98	3,68	0,86	0,709 (0,495)
Cultura de Regras	4,25	0,77	4,05	0,78	4,19	0,76	0,872 (0,625)
Global FOCUS	3,85	0,88	3,69	0,84	3,95	0,80	0,748 (0,476)
Escala GJSS	3,70	0,78	3,73	0,62	3,90	0,51	1,816 ^a (0,403)

Nota: ET – Estatística de teste; *p-value* = valor de prova; ^a – aplicação do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*.

Na Tabela 17 encontram-se os resultados obtidos para os fatores da escala FOCUS, assim como o global de FOCUS e escala GJSS em função das habilitações literárias. Verificaram-se as condições de aplicabilidade de ANOVA, no fator cultura de regras não se verificou a homogeneidade do termo do erro e na escala GJSS não se verificou a normalidade do termo do erro, daí a utilização do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. Pode observar-se que os colaboradores com habilitações literárias até 3.º ciclo apresentaram resultados médios mais elevados em todos os fatores e escalas: cultura de apoio ($4,40 \pm 0,95$); cultura de inovação ($3,89 \pm 0,91$); cultura de objetivos ($3,86 \pm 1,09$); cultura de regras ($4,43 \pm 0,90$); global FOCUS ($4,40 \pm 0,85$) e escala GJSS ($3,93 \pm 0,55$). Em todos os fatores e escalas foram os colaboradores com habilitações superiores que apresentaram resultados médios mais baixos. Contudo, a um nível de significância de 5% concluiu-se pelo teste ANOVA e *Kruskal-Wallis* (no fator cultura de regras e escala GJSS) que as diferenças observadas não apresentavam diferenças estatisticamente significativas com exceção do global FOCUS. Pela aplicação das comparações múltiplas pelo método de *Tukey* concluiu-se que as diferenças significativas no global FOCUS aconteciam entre os colaboradores com escolaridade até 3.º ciclo e os colaboradores com ensino superior. Obteve-se como medida do efeito das habilitações literárias no global FOCUS, $\eta^2=0,07$, ou seja, 7% da variabilidade nas percepções da globalidade FOCUS podia ser explicada pelas habilitações literárias de pertença dos indivíduos.

Tabela 17: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função das habilitações literárias.

Fatores/ Escala	Habilitações Literárias						Teste ANOVA ET (<i>p-value</i>)
	Até 3.º ciclo		Secundário		Ensino superior		
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Cultura de Apoio	4,40	0,95	4,00	1,01	3,83	0,84	2,664 (0,075)
Cultura de Inovação	3,89	0,91	3,62	0,91	3,34	0,88	2,547 (0,084)
Cultura de Objetivos	3,86	1,09	3,70	0,87	3,26	0,89	2,956 (0,057)
Cultura de Regras	4,43	0,90	4,10	0,77	3,99	0,53	4,600 ^a (0,100)
Global FOCUS	4,14	0,85	3,83	0,83	3,58	0,72	3,264 (0,043)*
Escala GJSS	3,93	0,56	3,79	0,57	3,66	0,75	1,895 ^a (0,388)

Nota: ET – Estatística de teste; *p-value* = valor de prova; ^a – aplicação do teste não paramétrico Kruskal-Wallis; * diferenças estatisticamente significativas entre os resultados dos colaboradores com escolaridade até 3º ciclo e colaboradores com ensino superior (teste das comparações múltiplas de Tukey, *p-value*=0,033); $\eta^2=0,07$

Nas Tabelas 18 a 20 apresentam-se os resultados que permitem corroborar as hipóteses de investigação: “**HI₃**: Existem diferenças por características socioprofissionais relativamente à orientação da cultura organizacional” e “**HI₅**: Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por características socioprofissionais”.

Na Tabela 18 encontram-se os resultados obtidos para os fatores da escala FOCUS, assim como o global de FOCUS e escala GJSS em função do tipo de horário. Dado que as amostras são de grande dimensão não foi necessário verificar o pressuposto da normalidade. Verificou-se o pressuposto da homogeneidade das variâncias pelo teste de *Levene*. Os resultados apresentados permitem concluir que não existem diferenças significativas entre os colaboradores que tem horário fixo e os colaboradores que trabalham por turnos, embora os que trabalham por turnos tivessem apresentado resultados médios superiores em todos os fatores e escalas. Assim sendo, pode-se afirmar que os resultados obtidos foram estatisticamente idênticos entre colaboradores que trabalham em horário fixo e colaboradores que trabalham por turnos.

Tabela 18: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função do tipo de horário.

Fatores/Escalas	Tipo de horário				Teste <i>t</i> - <i>student</i> ET (<i>p</i> - <i>value</i>)
	Fixo		Turnos		
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Cultura de Apoio	3,98	1,07	4,18	0,81	-0,956 (0,342)
Cultura de Inovação	3,47	0,97	3,79	0,84	-1,657 (0,101)
Cultura de Objetivos	3,45	0,97	3,80	0,95	-1,732 (0,087)
Cultura de Regras	4,04	0,81	4,31	0,70	-1,643 (0,104)
Global FOCUS	3,72	0,88	4,00	0,74	-1,625 (0,108)
Escala GJSS	3,78	0,72	3,82	0,51	-0,234 (0,816)

Nota: ET – Estatística de teste; *p*-*value* =valor de prova.

Na Tabela 19 encontram-se os resultados obtidos para os fatores da escala FOCUS, assim como o global de FOCUS e escala GJSS em função do desempenho de funções de coordenação. Dado o tamanho da amostra dos colaboradores que desempenham funções de coordenação foi necessário verificar o pressuposto da normalidade. Também se verificou o pressuposto da homogeneidade das variâncias pelo teste de *Levene*. Os resultados apresentados permitem concluir que não existem diferenças significativas entre os colaboradores que desempenham funções de coordenação e os colaboradores que não desempenham.

Tabela 19: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função do desempenho de cargos de coordenação.

Fatores/Escalas	Cargo de coordenação				Teste <i>t</i> - <i>student</i> ET (<i>p</i> - <i>value</i>)
	Sim		Não		
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Cultura de Apoio	4,09	1,26	4,07	0,88	0,062 (0,951)
Cultura de Inovação	3,80	0,96	3,57	0,91	0,946 (0,347)
Cultura de Objetivos	3,75	1,14	3,58	0,93	0,652 (0,516)
Cultura de Regras	4,25	0,88	4,15	0,74	0,515 (0,608)
Global FOCUS	3,97	1,02	3,82	0,78	0,593 (0,559)
Escala GJSS	3,93	0,71	3,76	0,60	1,017 (0,312)

Nota: ET – Estatística de teste; *p*-*value* =valor de prova.

Após a análise das variáveis acima mencionadas, considerou-se pertinente criar dois novos grupos: “colaboradores de categoria profissional com progressão” e “colaboradores de categoria profissional sem progressão”.

Esta divisão foi criada de forma a verificar se a progressão possui um impacto direto na satisfação dos colaboradores.

Conforme Spector (2005), a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral, salientando que a satisfação no trabalho é algo dinâmico e que pode ser encarado como uma atitude global.

Na Tabela 20 encontram-se os resultados obtidos para os fatores da escala FOCUS, assim como o global de FOCUS e escala GJSS em função da categoria profissional. Dado que as amostras são de grande dimensão não foi necessário verificar o pressuposto da normalidade. Verificou-se o pressuposto da homogeneidade das variâncias pelo teste de *Levene*. Os resultados apresentados permitem concluir que não existem diferenças significativas entre os colaboradores de categoria profissional com progressão e os colaboradores sem progressão em termos profissionais. Assim sendo, pode-se afirmar que os resultados obtidos foram estatisticamente idênticos entre colaboradores com e sem progressão profissional.

Tabela 20: Resultados da cultura organizacional e satisfação com o trabalho em função da categoria profissional.

Fatores/ Escalas	Categoria profissional				Teste <i>t -student</i> ET (<i>p-value</i>)
	Com progressão		Sem progressão		
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Cultura de Apoio	4,08	0,99	4,07	0,94	0,006 (0,995)
Cultura de Inovação	3,58	0,92	3,67	0,92	-0,492 (0,624)
Cultura de Objetivos	3,60	0,97	3,64	0,98	-0,167 (0,867)
Cultura de Regras	4,14	0,71	4,21	0,83	-0,438 (0,662)
Global FOCUS	3,82	0,83	3,88	0,83	-0,311 (0,757)
Escala GJSS	3,70	0,58	3,91	0,67	-1,566 (0,121)

Nota: ET – Estatística de teste; *p-value* =valor de prova.

Na Tabela 21 apresentam-se os coeficientes de correlação de *Pearson* obtidos entre a escala GJSS e os fatores e global da escala FOCUS de modo a corroborar a hipótese 1 em investigação: “**HI₁**: Existe uma relação entre a cultura organizacional e a satisfação laboral dos trabalhadores”. Pode observar-se que todos os coeficientes obtidos apresentam significância estatística e a sua intensidade variava entre fraca a moderada. Destaca-se a correlação obtida entre GJSS e os fatores: cultura de apoio ($r=0,571$), cultura de inovação ($r=0,527$) e global da escala FOCUS ($r=0,573$).

Tabela 21: Correlação entre a GJSS e os fatores da escala da Cultura organizacional.

Fatores	Global GJSS
Cultura de Apoio	0,571
Cultura de Inovação	0,527
Cultura de Objetivos	0,491
Cultura de Regras	0,379
Cultura Organizacional	0,573

Nota: Todas as correlações são significativas a 5%.

3.5. Resultados das Hipóteses de Investigação

De forma a que este trabalho seja um contributo para os futuros estudos realizados sobre a Cultura Organizacional e Satisfação Laboral, sejam eles em IPSS ou outras Organizações, com ou sem fins lucrativos, a partir daqui serão apresentados os resultados, sendo os mesmos comparados com estudos de outros autores.

Salientando que, à medida que se avança na leitura de estudos com os temas abordados, surgem diversos autores, com conclusões semelhantes, mas também com resultados divergentes.

Analisando a HI₁, pode-se concluir que a mesma foi corroborada, verificando-se que a satisfação global se associa à perceção dos vários fatores da escala FOCUS. Estudos comparativos entre a satisfação laboral com a cultura organizacional, obtiveram a mesma conclusão (Henriques, 2009; Santos, Sustelo, 2009), sendo mesmo considerado por Santos, Sustelo (2009), que a verificação de que ambas estão correlacionadas pode estar relacionado com o facto de uma pessoa satisfeita se encontrar mais sensibilizada para a importância de aspetos da avaliação da cultura na organização onde trabalha.

No que concerne à HI₂ e HI₄, estas Hipóteses de Investigação foram colocadas de forma a poder aferir se as orientações da cultura organizacional e a satisfação laboral são percecionadas de forma diferente nos colaboradores em função das variáveis sociodemográficas (sexo, faixa etária e habilitações literárias). Apenas a HI₂ não foi confirmada, porém as orientações da cultura organizacional foram percecionadas de forma diferente nas habilitações literárias, em que colaboradores com escolaridade até ao 3.º ciclo percecionam a cultura de forma mais elevada que os colaboradores com habilitações a nível do Ensino superior, podendo esta ser explicada pelo sentimento de pertença dos colaboradores e pela procura de estabilidade laboral, esta conclusão vai de encontro ao estudo de Pedro (2014). No presente estudo, tal como em Henriques (2009), é possível verificar uma relação significativa entre as habilitações literárias, a variável dimensão apoio ($p=0,0075$) e a variável dimensão inovação ($p=0,0084$).

Quanto à satisfação, de uma forma global, todos os colaboradores se sentem satisfeitos, independentemente do grau de ensino.

A variável sexo veio contrariar o estudo realizado por Pedro (2014), que concluiu que o sexo feminino apresenta maior satisfação que o sexo masculino; pois, no presente estudo o sexo

masculino apresentou uma satisfação média de 3,82 pontos enquanto que o sexo feminino apresentou 3,59 pontos. Sebastião (2009), refere que as mulheres percecionam a cultura de objetivos de forma mais elevada em relação ao sexo masculino, apresentando o sexo feminino 3,56 pontos e o masculino 3,62 pontos. Também a variável faixa etária, contraria o mesmo estudo (Pedro, 2014), pois a média mais baixa apresentada no presente estudo é a do sexo masculino com 3,70 pontos, referindo-se aos colaboradores mais novos, resultados similares foram apresentados por Luthans (1989, cit. por Pedro, 2014), referindo que os colaboradores mais jovens são os menos satisfeitos, pela tendência em ocupar cargos mais baixos e de menor responsabilidade.

Estas duas hipóteses dividem os investigadores, pois tanto para Santos e Sustelo (2009) como para Henriques (2009), as conclusões dos estudos divergem em função desta variável.

Por fim, as HI₃ e HI₅, que pretendiam verificar se as orientações da cultura organizacional e a satisfação laboral são percecionadas de forma diferente em função das variáveis socioprofissionais (tipo de horário, cargos de coordenação e categoria profissional), contrariamente ao que era esperado a nível de categoria profissional, não foram corroboradas. As conclusões não estão de acordo com os estudos de alguns investigadores (Henriques, 2009; Santos & Sustelo, 2009; Sebastião 2009). Excepto no que diz respeito à categoria profissional e ausência de relação com a cultura organizacional, em que a investigação de Henriques (2009) obtém a mesma conclusão.

Assim, identificar a perceção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e a sua satisfação laboral, pode conduzir a organização pelo melhor “caminho”, ajudando na tomada de decisões e preparando-a em busca de novas formas de gestão. Não descurando que a cultura organizacional, é um dos fatores que contribui para a atração e retenção de talentos e, que esta, aliada à satisfação laboral, levará certamente à eficiência e aumento de produtividade da organização.

Como síntese do presente ponto apresenta-se a Tabela 22 onde é possível observar as hipóteses que foram ou não corroboradas.

Tabela 22: Resumo dos resultados para as hipóteses.

Hipóteses de Investigação	Decisão
HI ₁ : Existe uma relação entre a cultura organizacional e a satisfação laboral dos trabalhadores	Corroborada
HI ₂ : Existem diferenças por variável sociodemográfica relativas à orientação da cultura organizacional	Não corroborada (com exceção do global FOCUS para as habilitações literárias)
HI ₃ : Existem diferenças por características socioprofissionais relativamente à orientação da cultura organizacional	Não corroborada
HI ₄ : Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por variável sociodemográfica	Não corroborada
HI ₅ : Existem diferenças na perceção da satisfação laboral por características socioprofissionais	Não corroborada

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Nos dias de hoje é possível perceber a notoriedade que as Organizações da Economia Social têm vindo a ganhar na sociedade em geral, pelas suas atividades e trabalho desenvolvido, bem como pelo grande número de pessoas que empregam. Sendo os colaboradores cada vez mais uma preocupação para estas organizações, pois o capital humano é o elemento central, sendo este um elemento de diferenciação, colocando à disposição da instituição educação e formação, as competências, experiência e habilidades, atitude e grau de compromisso com as tarefas. E é aqui que os recursos humanos enquanto “pessoas que cuidam de pessoas” e enquanto “força de trabalho”, constituem o valor maior em qualquer organização, pelo que deverá ser permanentemente considerado. Sendo que, na saúde, deverá ser entendido como investimento em potenciais ganhos, pois é neles que reside a qualidade da prestação de serviços aos utentes. Surgindo assim a importância de analisar em que medida determinado tipo de cultura pode influenciar o nível de satisfação dos colaboradores. Uma vez que esta relação, pode influenciar não só o desempenho das organizações, mas também exerce influências sobre o colaborador, tanto ao nível da sua saúde,

qualidade de vida como no seu comportamento (ausências, produtividade, satisfação com a vida) (Martinez & Paraguay, 2003).

A Cultura deve ser considerada tão fundamental quanto a estrutura e a estratégia na definição das bases da organização para um alto desempenho (Cunha et al., 2014).

Para conhecer qual ou quais os tipos de cultura presente e se a mesma tem ou não implicação na satisfação dos colaboradores, na segunda parte deste estudo foram aplicados questionários a todos os colaboradores da OSPM. Foi utilizada a escala *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS), na sua versão portuguesa (Neves & Jesuíno, 1994), originalmente adaptado dos modelos conceituais de De Cock, Bouwen e De Witte (1986) e Quinn e Rohrbaugh (1983), e para diagnosticar a cultura organizacional foi usado o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983), por ser o modelo que está subjacente ao questionário FOCUS e porque no contexto da saúde, o *Competing Values Framework* tem sido amplamente utilizado com intuito de melhorar a qualidade, a satisfação dos colaboradores e utentes e para o bom funcionamento das equipas multidisciplinares (Helfrich et al., 2007; Sasaki et al., 2017). Para medir a satisfação no trabalho utilizou-se o questionário Generic Job Satisfaction Scale (GJSS) (Macdonald & MacIntyre, 1997), um questionário de autorrelato que avalia o nível de satisfação no trabalho.

Do estudo desenvolvido percebe-se que sobressaem dois tipos de cultura, a Cultura de Apoio, que privilegia o desenvolvimento dos recursos humanos, que valoriza aspetos como a cooperação e o envolvimento e a Cultura de Inovação, que estimula a iniciativa individual e a criatividade. Sendo que, a revisão da literatura demonstra que na cultura organizacional são as culturas de apoio e de inovação que se associam a níveis mais elevados de satisfação, resultando menos índice de *turnover*, alto grau de concordância, coesão, lealdade e comprometimento organizacional, dado que valorizam o trabalho em grupo, o apoio, as relações humanas, o grupo, e o desenvolvimento do potencial humano (Gonçalves, 2011; Neves, 2000; Cameron & Freeman, 1991). Verifica-se o oposto nas culturas organizacionais que dão ênfase às regras, ou seja, o efeito da satisfação no trabalho é fraco neste tipo de cultura (Gonçalves, 2011; Cameron & Freeman, 1991).

Em geral, a análise demonstra que os colaboradores estão satisfeitos (média >3), no entanto se for realizada a análise item a item, podemos verificar que existem questões onde os colaboradores se sentem menos satisfeitos: “O meu salário é bom.” e “Em geral, acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física.”, sendo perceptível que os colaboradores menos satisfeitos (mas não insatisfeitos, média >3), são os colaboradores com habilitações superiores e na faixa etária entre os 36 e 45 anos. Os mais satisfeitos, os colaboradores com habilitações até ao 3.º ciclo e mais novos (faixa etária até ao 35anos). Quanto aos colaboradores com habilitações superiores apresentarem uma média de satisfação mais baixa, este pode estar relacionada com as remunerações definidas pelo Código Coletivo de Trabalho e aplicadas nas IPSS, sendo que estas comparadas às praticadas nos serviços da administração pública, são inferiores. A título de exemplo verifica-se que a carreira de psicólogo, no regime geral da função pública, enquadra-se na carreira profissional de Técnico superior, e apresenta 14 posições remuneratórias, sendo que nas IPSS, a mesma carreira de psicólogo enquadra-se entre o nível 5 e o nível 3 da tabela salarial, ou seja, a mesma categoria nas

IPSS, apenas apresenta duas progressões, sendo que a última posição remuneratória nos serviços de administração pública, apresenta um valor base bastante longínquo em relação à última posição remuneratória das IPSS.

Em suma, com este estudo foi possível responder a todas as hipóteses de investigação estabelecidas e inferir que, no geral, os colaboradores estão satisfeitos e que a direção está no bom caminho para continuar a obter bons níveis de produtividade.

Importa ainda salientar que a direção da OSPM, cria formas de motivar e envolver os seus colaboradores, aplicando no fim de cada ano gratificações aos colaboradores com baixo grau de absentismo e atribuindo remunerações base um pouco acima da tabela salarial. É ainda de salientar que a esmagadora maioria dos colaboradores faz parte do quadro da Instituição, com 79 colaboradores com contrato sem termo (87,8%), sendo este um dos princípios da atual direção, tendo em vista a criação de estabilidade dos seus profissionais.

No entanto, a Instituição e todas as outras IPSS, têm assim um desafio acrescido na medida em que é sempre necessário que sejam adotadas tipologias de gestão de recursos humanos com uma vertente mais estratégica para que os colaboradores sejam motivados e envolvidos na prossecução da missão da instituição. O objetivo deste estudo foi contribuir para o estudo da cultura organizacional, nomeadamente no que se referencia ao seu efeito sobre satisfação no trabalho.

Foi possível estabelecer esta relação, confirmando os resultados já alcançados por outros autores.

No presente estudo, como em muitos outros, surgiram limitações. Limitações estas que se prendem com o facto deste estudo ter sido realizado exclusivamente na OSPM, não permitindo avaliar a influência da cultura organizacional e satisfação laboral em outras Instituições e fazer a respetiva comparação. Outra das limitações, foi o facto de não ser possível tratar a variável antiguidade, devido à má interpretação da questão pela grande maioria dos colaboradores e, verificar se esta exerce uma relação significativa com a cultura organizacional e a satisfação laboral dos colaboradores.

Não obstante, foram pensados outros aspetos que poderão ser tomados em conta e inseridos em futuras investigações, na tentativa de otimizar resultados.

Desta forma será importante aplicar questionários a outras IPSS da região, podendo estabelecer comparações e verificar se esta ligação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho, se mantém e quiçá, ir um pouco mais além, e verificar se a cultura/clima organizacional e a satisfação têm implicações no *burnout*.

Referências Bibliográficas

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 281-306. Lisboa: McGraw-Hill.
- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2002). *Organizational behavior and management: an integrated skills approach, Australia*; Eagan, MN: South-Western/Thomson Learning.
- Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R., & Perminas, A. (2011). Job satisfaction survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers'sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 41-50. Consultado em 5 dez. 2020. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/228486265_Job_Satisfaction_Survey_A_Confirmatory_Factor_Analysis_Based_on_Secondary_School_Teachers'_Sample.
- Barbosa, L. (2002). *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bruxel, S. (2017). *Fatores de Satisfação no Trabalho: Estudo com professores pesquisadores de uma Instituição de ensino superior* (Artigo apresentado para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, do Curso de Especialização MBA Gestão Estratégica de Pessoas). Centro Universitário Univates, Lajeado.
- Câmara, P. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (3ªEd). Lisboa: Dom Quixote.
- Cameron, K., & Ettington, D. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In: Smart, J.C. (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research* (vol. 4), 356-396. New York: Agathon Press.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cameron, K., & Quinn, R.(2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. In R. W. Woodman, & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (vol. 5), 23-58. Greenwich, CT: JAI Press.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994,June). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *The Academy of management Journal*, 37(3), 522-553.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 1-506.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16(3), 297-334, consultado em 5 out. 2020. Disponível em

- http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2012). *Manual de Gestão de pessoas e capital humano* (2ªed.). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a Competing values approach. In R. W. Woodman, & W. A. Passmore (Eds.), *Research In Organizational Change And Development* (Vol.5), 1-21. Greenwich, Ct: JAI Press.
- Felício, M. J. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 6(3), 18-30.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fontes, R. (2010). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Dimitris, V. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study. *Canadian Social Science*, 6(5),102-123. Consultado em 25 nov. 2020. Disponível em https://pure.uva.nl/ws/files/1886478/103812_332813.pdf.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489.
- 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., & Neves, J. (2012). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, 1-13.
- Gu, Z., & Chi, R. (2009), Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561-578. Consultado em 5 jan. 2021. Disponível em <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>
- Gull, S., & Azam, F. (2012). Impact of organizational culture type on job satisfaction level of employees in diferente organizations of Lahore. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2, 97-112. jornal
- Hampden-Turner, C. (1993). *Cultura de empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Handy, C. (1978). *The gods of management*. London: Penguin.

- Helfrich, C. et al. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework : exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science* . 2 (13), 1-14. Consultado em 14 out. 2020. Disponível em <https://implementationscience.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1748-5908-2-13.pdf>.
- Hellriegel D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1989). *Human Resources Management* (6ª ed.). Southern Africa: Oxford University Press.
- Henriques, M.S.S.M. (2009). *Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Psicologia). Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Faro.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values* (Vol. 5). London: Sage Publications Ltd.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: software of the mind* (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2ª ed.). London: Sage Publications Ltd. Interpretation.
- Horton, P. B., & Hunt, C. L. (1980). *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross cultural review. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & K. Viswesvaran (ed.), *Handbook of industrial work and organizational psychology*. London: Sage Publications. Disponível em <http://www.maorhan.com/wp-content/uploads/2014/11/0761964886-Psychology-Volume-1.pdf>.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.1, pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17(18), 3-26.
- Lopes, A.M.G. (2017). *Efeitos do Mindfulness no bem-estar e satisfação no trabalho: Diferenças entre praticantes de outras atividades e grupos de controlo* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Gestão Aplicada). Católica Lisbon, Business & Economics, Lisboa.
- Lourenço, V. S. (2014). *Perceção de Justiça: Influência no Compromisso Organizacional* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade Europeia, Lisboa.
- Macdonal, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic Job satisfaction scale: Scale development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- March, J. G. (1991, November 11). How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction*, 36(2), 95-117.

- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives* (1ª ed.). New York: Oxford University Press.
- Martinez, M.C., & Paraguay, A.I.B.B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. Consultado em 17 out. 2020. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851/27583>.
- Medina, E. (2013). *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have to Do with It?* (Dissertação de Mestrado não editada, Masters of Arts). Columbia University, Columbia.
- Morais, L., & Graça, L. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: case studies in health organizations. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 129-144. Consultado em 30 nov. 2020. Disponível em https://research.unl.pt/ws/files/3790514/Morais_RPSP_2013_31_2_129.pdf.
- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Nardi, J. B. (2002). Cultura, identidade e língua nacional no Brasil: uma utopia? *Revista Caderno de Estudos*, 1(1), 1-22. Consultado em 1 nov. 2020. Disponível em http://pessoal.educacional.com.br/up/4380001/881679/Cult_lang_bres_jBnardi_vp.pdf.
- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países* (Tese de Doutoramento não editada, em Psicologia social e das organizações). ISCTE, Lisboa.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nunes, C. S. G. (2017). *Satisfação com o trabalho: a percepção dos enfermeiros perioperatórios da Unidade Local de Saúde do Nordeste*. Trabalho de Projeto. Escola Superior de Saúde. Instituto Politécnico de Bragança.
- Ostroff, C. (1992, December). The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Parreira, P.(2015). Quinn's leadership roles: a confirmatory factor analysis study in Portuguese health services. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 1(2), 191-217. Consultado em 30 nov. 2020. Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10658/5/Parreira_et_al__2015___RIASE___62_212_1_PB.pdf.
- Pedro, M. M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organizacion* (2ª ed.). Madrid: Síntesis.
- Peiró, J. M. (1994). *Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU.
- Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel* (Dissertação de Mestrado não editada, em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Universidade dos Açores, Açores.
- Picchiai, D. (2008). Competências Gerenciais: Estudo de caso de um hospital Público. Consultado em 15 nov. 2020. Disponível em https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_competencia_organizacional.pdf.
- Qualls, M., Pallin, D. J., & Schuur, J. D. (2010). Parametric versus nonparametric statistical tests: The length of stay example. *Academic Emergency Medicine*, 17(10), 1113–1121.
- Queimado, D., Santos, J., Oliveira, M., & Santos, E. (2019). Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 30(9), 9-30. Consultado em 20 fev. 2021. Disponível em <https://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/9965/1/Import%C3%A2ncia%20da%20Cultura.pdf>.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981, Junho). A competing values approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria. *Management Science*, 29(3), 273-288. Consultado em 28 nov. 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
- Quinn, M. D. (1985, November-December). Planning with people in mind. *Harvard Business Review*, 63(4), 97-105.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (vol.5, pp. 115-142). Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, R. E. et al (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., & Ahmed, M. (2012, Maio). Effect of rewards on job satisfaction evidence from Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(1), 337-347.
- Randolph, B., & Quinn, R. (1993). Implications of the competing values framework for management information systems. *Human Resource Management*, 32(1), 175-201. Consultado em 1 dez. 2020. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.3930320109>.
- Rue, L.W., & Byars, L.L. (1992). *Management skills and application* (6ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.

- Saito, C.T.M.H., & Santos, C.C.S. (2013, Setembro). *Fatores que influenciam na satisfação no trabalho: Revisão da literatura*. Comunicação apresentada no 4º Simpósio em saúde, Brasil. disponível em <https://archhealthinvestigation.com.br/ArcHI/article/view/238/346>.
- Sales, T. A. B., & Oliveira, B. (2018). Rumo à Integração? Perspetivas Culturais em uma organização militar towards integration? Cultural perspectives in a military organization. *Métodos e Pesquisa em Administração*, 3(2), 4-14. Consultado em 30 de out. 2020. Disponível em [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/41923-Texto%20do%20artigo-106106-1-10-20181229%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/41923-Texto%20do%20artigo-106106-1-10-20181229%20(3).pdf).
- Santana, D. L. de, Mendes, G. A., & Mariano, A. M. (2014). Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, n. 3, 1-13. Consultado em 15 dez. 2020. Disponível em http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev3_artigo1.pdf.
- Santos, J. V., & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Psico*, 40(4), 467-472. Consultado em 01 mar. 2021. Disponível em <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/5326>.
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. *The Business & Management Review*, 3(2), 22-32.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Massachusetts Institute of Technology*, 25(2), 3-16. Consultado a 15 dez. 2020. Disponível em <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/Coming%20to%20a%20new%20awareness%20of%20organizational%20culture.pdf>.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2ª ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schober, P., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia and Analgesia*, 126(5), 1763–1768.
- Sebastião, D. C. C. B. (2009). *A influência da cultura/clima organizacional e da satisfação com suporte social no stresse percebido* (Dissertação de Mestrado não editada, em Psicologia da Saúde). Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Faro.
- Sheridan, J. E. (1992). *Organizational culture and employee retention*. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Sibhoko, O., & Bayat, M. S. (2009). An investigation into employee job satisfaction and its impacto n organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college management. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 4 (1), 71-78. Consultado em 10 dez. 2020. Disponível em http://www.msas.org/article_80074_a23fd43e4514975d08e1750dfc6aad64.pdf.
- Silva, L.P., Castro, M.A.R., Dos-Santos, M.G., & Neto, P.J.L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de*

- Gestão de Negócios*, 20(3), 401-420. Consultado em 10 dez. 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n3/1983-0807-rbgn-20-03-401.pdf>.
- Spector, P. E. (2005). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). *A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686. Disponível em <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>.
- Thode, H. C. (2002). *Testing for Normality* (1ª ed.). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Van Hoek, G., Portzky, M., & Franck, E. (2019). The influence of socio-demographic factors, resilience and stress reducing activities on academic outcomes of undergraduate nursing students: A cross-sectional research study. *Nurse Education Today*, 72, 90–96. Consultado em 17 nov. 2020. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691718308797?via%3Dihub>.
- Winkens, B., Engelen, G. J. J. A., Verhey, F. R. J., Schols, J. M. G. A., Collet, J., & de Vugt, M. E. (2017, November). *Well-being of nursing staff on specialized units for older patients with combined care needs*. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 25(2), 108–118.
- Yu, T., & Wu, N. (2009, July). *A Review of Study on the Competing Values Framework*. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), 37-42.

Anexos

Anexo A Questionário Sociodemográfico

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

Instituto Politécnico de Bragança

MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Questionário Sociodemográfico

Questionário

O meu nome é Cecília Magalhães e encontro-me atualmente a frequentar o Mestrado em Gestão das Organizações. Pretendo recolher dados para a concretização da tese de Mestrado no âmbito da “cultura organizacional e satisfação laboral numa IPSS”. A sua colaboração através do preenchimento deste questionário é muito importante sem a qual não poderá ser concluído o trabalho. Os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial, pelo que se garante o sigilo das suas respostas. A sua honestidade no preenchimento deste questionário é essencial. Sendo este questionário anónimo, garantimos a completa confidencialidade dos dados que nos fornecer. **Obrigada pela sua colaboração.**

Consentimento

Estamos a solicitar a sua participação no estudo “Cultura Organizacional e Satisfação Laboral numa IPSS”.

Gostaríamos de saber se aceita colaborar neste estudo respondendo a algumas questões.

A sua participação é muito importante, de modo a aferir o seu grau de satisfação sobre as atividades que desenvolve.

As suas informações são estritamente confidenciais pois os resultados serão tratados e apenas utilizados neste estudo.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interrompê-la a qualquer momento.

Data/...../.....

Assinatura do Investigador

Data/...../.....

Assinatura do participante

Questionário Sociodemográfico**1. Sexo:** Masculino Feminino**2. Idade: _____ anos****3. Nacionalidade:** Portuguesa Outra**4. Estado Civil:** Solteiro Casado (a) /União de facto Divorciado/a Viúvo (a) Separado (a)**5. Número de Filhos: _____**

6. Escolaridade:

- Ensino Primário (até ao 4º ano – antiga 4ª classe)
- Ensino Básico (até ao 9º ano)
- Ensino Secundário (até ao 12º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro. Especifique _____

Anexo B Questionários Socioprofissional

Dados sobre as suas funções na OSPM

Para cada pergunta, seleccione com uma cruz (x) a resposta mais adequada:

1. O seu local de trabalho:

- Creche
- Lar Social
- Lar Residencial
- Centro de Dia
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Cozinha
- Enfermagem

2. Qual a sua carga horária semanal?

- Menos de 35 horas semanais
- 35 horas semanais
- 37 horas semanais
- 39 horas semanais
- 40 horas semanais
- Outro. Por favor, especifique _____

3. Tipo de horário:

- Fixo
- Por turnos

4. Vínculo laboral:

Contrato por tempo indeterminado
 Contrato a termo certo
 Prestação de serviços
 Outro. Por favor, especifique _____

5. Desempenha funções de coordenação, de gestão ou de chefia?

Sim
 Não

6. Qual a sua categoria profissional:

<input type="checkbox"/> Ajudante de ação educativa	<input type="checkbox"/> Fisioterapeuta
<input type="checkbox"/> Ajudante de cozinha	<input type="checkbox"/> Médico/a
<input type="checkbox"/> Ajudante de ação direta	<input type="checkbox"/> Auxiliar de atividades ocupacionais
<input type="checkbox"/> Auxiliar Serviços gerais	<input type="checkbox"/> Contabilista Certificada
<input type="checkbox"/> Animador/a sociocultural	<input type="checkbox"/> Ecónomo
<input type="checkbox"/> Responsável de armazém	<input type="checkbox"/> Técnico de manutenção
<input type="checkbox"/> Encarregado Serviços Gerais	<input type="checkbox"/> Secretária
<input type="checkbox"/> Cozinheiro/a	<input type="checkbox"/> Lavadeira
<input type="checkbox"/> Diretor/a técnico/a	<input type="checkbox"/> Escriturária principal
<input type="checkbox"/> Lavadeira	<input type="checkbox"/> Trabalhador agrícola
<input type="checkbox"/> Educador/a	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____
<input type="checkbox"/> Enfermeiro/a	

7. Aproximadamente há quanto tempo trabalha na OSPM?

Anos ou Meses

8. Para além desta atividade laboral, possui outra (duplo emprego)?

Sim
 Não

Anexo C Questionários FOCUS

Questionário FOCUS

Pense na Instituição como um todo

(Adaptado por Neves, 2000)

1ª FASE

A seguir encontra uma série de questões sobre a organização onde trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e não somente da direcção/departamento onde trabalha. **Assinale com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida.**

	Ninguém	Poucas	Algumas	Muitas	Quase todas	Todas
Quantas pessoas...						
1. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Raramente	Por vezes	C/ Frequência	Quase sempre	Sempre
Com que frequência...						
2. Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O seu desempenho individual é avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Esta organização procura novos mercados para os seus serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Se estimulam as críticas construtivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se investe em novos produtos /serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A Administração estabelece os objectivos a alcançar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Existe critérios objectivos para medir o desempenho de cada um?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. A organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 A organização procura oportunidades no meio exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2ª FASE

LEIA AS INSTRUÇÕES ANTES DE CONTINUAR

A seguir encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua Instituição. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização, assinalando com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida. Por favor tome em consideração a opinião que tem da organização como um todo.

A sua avaliação não deve limitar-se à direcção/departamento onde trabalha no dia a dia, mas basear-se na globalidade.

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é APROPRIADA para descrever a organização.

	De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
15. Assumir riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Compreensão mútua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Unidade de comando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Obediência às normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Comunicação/contactos informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Regras formalmente impostas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Cumprimento das regras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Procedimentos estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Aceitação do erro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Flexibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Formalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Apoio a colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Apoio na resolução de problemas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Harmonia Interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Rigidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ambiente agradável de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Procura de novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Clima familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Respeito pela autoridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo D Questionários GJSS

The Generic Job Satisfaction Scale - GJSS (MacDonald & MacIntyre, 1997)
Traduzido para português

1. Discordo Fortemente
2. Discordo
3. Não Sei
4. Concordo
5. Concordo Fortemente

	1	2	3	4	5
Sou reconhecido quando faço um bom trabalho.					
Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho.					
Sinto-me bem em trabalhar para esta empresa.					
Sinto-me seguro em relação ao meu emprego.					
Acredito que os meus superiores se preocupam comigo.					
Em geral, acredito que o meu trabalho é bom para a minha saúde física.					
O meu salário é bom.					
Utilizo todos os meus talentos e capacidades no meu trabalho.					
Dou-me bem com os meus superiores diretos.					
Sinto-me bem em relação ao meu trabalho.					